素書

（汉）黄石公◎著

刘　泗◎编译

黄石公三试张良，授其《素书》，张良用之，
运筹帷帐中，决胜千里外，成帝王之师。

上海三联书店

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

版权信息

素书

著　　者：黄石公

编　　译：刘　泗

总 策 划：陈绍敏

责任编辑：陈启甸

特约编辑：陈绍敏　申丹丹

目　录

版权信息
前言
素书原序
素书今译
- 原始章
- 正道章
- 求人之志章
- 本德宗道章
- 遵义章
- 安礼章

素书白文
- 原始章
- 正道章
- 求人之志章
- 本德宗道章
- 遵义章
- 安礼章

黄石公传
素书原评
素书考
四库全书素书提要

前言

在中国古代浩如烟海的宣扬处世智谋、人生韬略的著作中，《素书》占有极为重要的地位。这本原文只有六章、一百三十二句、一千三百六十字的类似“语录”体的书，被历代的隐士高人、谋臣策士奉为千古不传的谋略秘籍和成就大事业的不二指南，从而流传甚广，影响极大。

《素书》的面世颇为神秘。该书作者相传是秦朝末年著名的隐士黄石公，他当时预见到秦之将亡、汉之将兴，想物色一个优秀的人才，以辅佐有道明君推翻秦的暴政，拯救天下苍生，恰好于始皇二十九年（前218年）遇到了在博浪沙（即今河南郑州东北）行刺秦始皇不果而被追捕、正在亡命途中的张良。黄石公先故意把鞋子抛到桥下，让张良取上来并为其穿上，来考验张良的耐心、胸怀以及对长者的尊敬，认为其“孺子可教矣”，后又三次提前相会的时刻考验他的气度、诚心和勤奋，最后认为合格了，才把一卷书给了张良，告诉他“读此则为王者师矣”。这本书就是《素书》。随后张良熟读此书，运用其中的韬略之术辅助刘邦成就了帝业。对于这一段老人授书的离奇故事，司马迁慨叹说：“学者多言无鬼神，然言有物。至如留侯所见老父予书，亦可怪矣。”

而《素书》的再次出现和流传更具传奇色彩。张良死后，该书不知何故也随之湮没了。到了五百多年后的晋朝，有盗墓者发掘张良之墓，在玉枕中发现了这部书，上有秘诫：“不许传于不神不圣之人；若非其人，必受其殃；得人不传，亦受其殃。”此后，该书才在世间广为流传，并在清朝被收入《四库全书》。

该书语言高度凝练，内涵极其丰富，对人世变化和事物发展的趋势观察细微、体会深刻；对如何提高自身修养、学会为人处世、理家经国、趋吉避凶、成就大业总结出一整套法则和经验。

作者生逢乱世，详察世间纷纭万象，对人性的观察和分析、对事态变化的把握、对利害祸福的剖析、对斗争谋略的指点都极为尖锐犀利，读来惊心动魄，莫不切中要害。

张良运用《素书》的法则和谋略，使刘邦在与项羽争霸的过程中屡次化险为夷、遇难呈祥，以至于刘邦发出有名的慨叹："夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房！"这从一个侧面可以看出《素书》具有惊人的实践性和极大的实用价值。另一方面，该书也是中国传统人生哲学和历史经验的深刻总结，这在该书的每一章中都可以体现出来，而最后一章排比式的警句箴言尤其精彩绝伦，表明作者对对中国的历史传统、对老子和《易经》的哲学有着独到而深入的认识。

至于本书的真实作者，历来有争议，但普遍认为所谓"黄石公"者，是深通老子和道家学说的隐士的化名，或认为他授书给张良，是通过张良来达到自己灭秦兴汉的目的，其本人则逍遥自在。果真如此，则黄石公不愧为张良的老师——他深藏不露、假手于人实现了自己的理想，真是大象无形，无为而无不为，其人生谋略已经达到老子学说的化境了。

至于书名，《素书》的"素"意为"朴素、简单"，就是说为人处世、成就功名的大原则无非道、德、仁、义、礼而已，但在实践中的应用就莫测高深了，必须根据具体的情况随机应变。明朝天启元年（1621年）的《素书》开头也对"素"字做了解释："素者，符先天之脉，合玄元之体，在人则为心，在事则为机，冥而无象，微而难窥，秘密而不可测，笔之于书，天地之秘泄矣。"

为了方便读者更好地理解本书，我们在原文之后，加上了宋代宰相张商英的注和清代王氏的批语，并参考清代吴勤邦的《素书辑注》对原文做了深入的解释，还根据著名历史学家南怀瑾先生的名著《历史的经验》中《素书》部分的举例补充了若干历史故事，来说明书中的道理。

在版本方面，本书参考了明代天启元年（1621年）和清道光十九年（1839年）、同治八年（1869年）、光绪二十年（1894年）的刻本，使文字和注释、解释都更加准确和完整。

素书原序

（宋）张商英　撰

原文

《黄石公素书》六编，按《前汉列传》，黄石公圯桥所授子房《素书》，世人多以《三略》为是，盖传之者误也。

晋乱，有盗发子房冢，于玉枕中获此书，凡一千三百言，上有秘诫："不许传于不道、不神、不圣、不贤之人；若非其人，必受其殃；得人不传，亦受其殃。"呜呼！其慎重如此。

今译

黄石公《素书》共六篇，据《前汉列传》记载，黄石公于圯桥授张良《素书》，世人多以为那就是《三略》，这实际上是传者的失误。

西晋八王之乱的时候，盗墓贼打开了张良的坟墓，于玉枕中获得《素书》。此书共一千三百字，上面有秘诫："此书不许传给不道、不神、不圣、不贤之人。如所传非人，一定会受到祸殃；遇到合适的人不传，也将受到祸殃。"呜呼！黄石公竟如此的慎重！

原文

黄石公得子房而传之，子房不得其传而葬之。后五百余年而盗获之，自是《素书》始传于人间。然其传者，特黄石公之言耳，而公之

意，其可以言尽哉。

窃尝评之：“天人之道，未尝不相为用，古之圣贤皆尽心焉。尧钦若昊天，舜齐七政，禹叙九畴，傅说陈天道，文王重八卦，周公设天地四时之官，又立三公燮理阴阳。孔子欲无言，老聃建之以常无有。”《阴符经》曰：“宇宙在乎手，万代生乎身。”道至于此，则鬼神变化，皆不例吾之术，而况于刑名度数之间者欤！

今译

黄石公遇到张良这样的豪杰，便将此书传给了他；而张良未遇到合适的人选，便把此书陪葬在坟墓中了。五百多年后，此书被盗墓贼取得，从此，《素书》才流传于人间。然而，所传的也仅仅是黄石公的文字而已，至于他的深意，哪里是语言所能完全表达的?

我曾经认为：“天道与人事之间的关系，未尝不是互相作用的，古代的圣贤对这个问题都会竭尽一己之力。唐尧非常敬畏地按照上天的旨意行事；虞舜将天体运行的道理运用在政治上；夏禹理顺了治理天下的九类大法；傅说（商王武丁的宰相，政绩卓著，与伊尹齐名）陈述天道运行的原则；文王将《八卦》演为六十四卦；周公设立天地四时之官，又设立三公，调和、治理阴阳。孔子不想言及天人之道；老子以常有、常无作为立议的开端。”《阴符经》说：“宇宙在乎手，万物生乎身。”对大道的认识到了这个地步，鬼神莫测的变化，都逃不出我的掌握，何况是刑罚、名实、制度、算卜之类的呢?

原文

黄石公，秦之隐君子也。其书简，其意深；尧、舜、禹、文、傅说、周公、孔子、老子，亦无以出此矣。

然则黄石公知秦之将亡，汉之将兴，故以此书授子房。而子房者，岂能尽知其书哉！凡子房之所以为子房者，仅能用其一二耳。

今译

黄石公是秦朝的隐士高人，他的《素书》文字简略，含意深湛，就是上至唐尧、虞舜、夏禹、周文王、傅说、周公，下至孔子、老子的思想也没有超出此书的范围。

黄石公知道秦国将亡、汉朝将兴，因此把《素书》授予张良，但张良又怎么能了解这部书的全部含义呢？张良之所以是豪杰，而不是圣人，因为他仅能运用这书的十分之一二而已。

原文

《书》曰：“阴计外泄者败。”子房用之，常劝高帝王韩信矣；《书》曰：“小怨不赦，大怨必生。”子房用之，尝劝高帝侯雍齿矣；《书》曰：“决策于不仁者险。”子房用之，尝劝高帝罢封六国矣；《书》曰：“设变致权，所以解结。”子房用之，尝致四皓而立惠帝矣；《书》曰：“吉莫吉于知足。”子房用之，尝择留自封；《书》曰：“绝嗜禁欲，所以除累。”子房用之，尝弃人间事，从赤松子游矣。

嗟乎！遗糟弃滓，犹足以亡秦项而帝沛公，况纯而用之，深而造之者乎！

今译

书中说：“阴计外泄者败。”张良曾运用这一条，劝汉高祖封韩信为齐王，为刘邦的霸业打下基础。

书中说："小怨不赦，则大怨必生。"张良运用这一条，劝说汉高祖封雍齿为什邡侯，安抚了开国的功臣。

书中说："决策于不仁者险。"张良运用这一条，劝说汉高祖不要复封六国后裔。

书中说："设变致权，所以解结。"张良运用这一条，招来商山四皓（西汉初隐居商山的四位贤人，时称"商山四皓"），使高祖决心立刘盈为太子。

书中说："吉莫吉于知足。"张良运用这一条，提出愿受封于留地，告老不问世事。

书中说："绝嗜禁欲，所以除累。"张良运用了这一条，抛弃了人世间一切享受，跟从赤松子周游四海去了。

哎呀，运用黄石公的几句指点，就能够灭掉秦国和项羽，而使刘邦开国称帝，更何况是对《素书》深入研究的人呢?

原文

自汉以来，章句文词之学炽，而知道之士极少。如诸葛亮、王猛、房琯、裴度等辈，虽号为一时贤相，至于先天大道，曾未足以知仿佛。此书所以不传于不道、不神、不圣、不贤之人也。

离有离无之谓道，非有非无之谓神；而有而无之之谓圣，无而有之之谓贤。非此四者，虽诵此书，亦不能身行之矣。

今译

自从汉朝以来，研究文学、辞章的学者很多，但真正懂得大道的人极少。像诸葛亮、王猛、房玄龄、裴度等人，虽然号称一代贤相，

他们对于前代圣王的大道，仍然不能有深刻的理解，这就是此书之所以不传于不道、不神、不圣、不贤之人的原因。

能超越“有”“无”的就是得道之人；能够将大道用之于“非有非无”之间的就是神异之人。从“有”入手，达到“无”的境界者为圣明之人；从“无”起步，达到“有”的境界为贤能之人。做不到这四点，就是每天读这本书，也不能在实践中运用。

素书今译

原始章

注曰：道不可以无始。

王氏曰："原者，根。原始者，初始。章者，篇章。此章之内，先说道、德、仁、义、礼，此五者是为人之根本，立身成名的道理。"

此章论述做人处世的基础和根本法则，所以，称其为"原始章"。

黄石公认为，做人处世应该道、德、仁、义、礼五者具备。要在时机未到之时，加强自身的道德修养，审时度势，洞察先机，一旦抓住机遇，则胸怀天下、施展抱负、成就伟大的事业。

原典

夫道、德、仁、义、礼，五者一体也。

注释

注曰：离而用之则有五，合而浑之，则为一；一之所以贯五，五所以衍一。

王氏曰："此五件是教人正心、修身、齐家、治国、平天下的道理；若肯一件件依着行，乃立身、成名之根本。"

解释

道、德、仁、义、礼五者一体，是正心、修身、齐家、治国、平天下的根本。分开使用就有五个方面，合起来是一个道理。

道，是自然和人事发展变化的规律，是宇宙运行和社会前进的准则。只有把握了这个道，才能万事顺利。

德，就是人的德行、品质、修养，是人的综合素质的体现，也是为人处世的标准。中国人主张以德服人，有德者才能得人心、得天下。

仁，所谓仁者爱人。仁，就是仁爱，是对家人、朋友、陌生人的爱和宽容。它发自人的内心，是人善良天性的发扬和体现。

义，是社会的正义，是人们普遍认同的行为准则。中国古人主张舍生取义，就是为了社会正义的实现，宁可牺牲自己的生命。

礼，是待人处世的礼仪和礼节，是文明的表征。讲究礼既是自己个人修养的体现，也是对别人的尊重。

以上五个方面是立身、成名的根本。

原典

道者，人之所蹈，使万物不知其所由。

注释

注曰：道之衣被万物，广矣，大矣。一动息，一语默，一出处，一饮食，大而八荒之表，小而芒芥之内，何适而非道也?

仁不足以名，故仁者见之谓之仁；智不足以尽，故智者见之谓之智；百姓不足以见，故日用而不知也。

王氏曰:“天有昼夜,岁分四时。春和、夏热、秋凉、冬寒;日月往来,生长万物,是天理自然之道。容纳百川,不择净秽。春生、夏长、秋盛、冬衰,万物荣枯各得所宜,是地利自然之道。人生天、地、君、臣之义,父子之亲,夫妇之别,朋友之信,若能上顺天时,下察地利,成就万物,是人事自然之道也。”

解释

所谓道,就是人所走的道路。但万事万物却不知道自己从哪里来,又到哪里去。

道对宇宙万物的包容广阔无边,从日常生活中的衣食住行、动静举止、言谈仪表,到漫无边际的宇宙、纤细的草籽内核,哪里没有道的存在呢!

道是这样的无所不在,但普通人并不能够真正了解它。人们只能了解它的某一个方面,比如:仁者体会到的是仁,智者体会到的是智。

天有昼夜四时的变化规律,这是天理自然之道;大地也按照四时节气生长荣枯,这是地利自然之道;人如果能够遵守世间的伦理道德,同时上顺天时、下察地利,就掌握了人事自然之道,就可以成就一切事情。

原典

德者,人之所得,使万物各得其所欲。

注释

注曰：有求之谓欲。欲而不得，非德之至也。求于规矩者，得方圆而已矣；求于权衡者，得轻重而已矣。求于德者，无所欲而不得。君臣父子得之，以为君臣父子；昆虫草木得之，以为昆虫草木。大得以成大，小得以成小。迩之一身，远之万物，无所欲而不得也。

王氏曰："阴阳、寒暑运在四时，风雨顺序，润滋万物，是天之德也。天地草木各得所产，飞禽、走兽，各安其居；山川万物，各遂其性，是地之德也。讲明圣人经书，通晓古今事理。安居养性，正心修身，忠于君主，孝于父母，诚信于朋友，是人之德也。"

解释

所谓德，就是人的所得，就是让世间万物各得其所，得到它所希望得到的。

有所求就是欲望，有欲望而不能实现，就不是德。可见所谓的"德"，就是"得"，就是使广大民众各得其所，各得其位，各尽其材，使世间的万事万物充分发挥自己的长处，满足自己的愿望，而绝对不是据为己有的意思。也就是孔子所希望的"老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养"的理想境界。

但是欲望的实现必须遵循一定的规则，不能疯狂地没有原则地索取，所谓没有规矩不成方圆，不讲道德的人，尽管费尽心机，他的欲望终将落空，只有以道德为立身处世的根基，才能有求必应、心想事成，君臣父子才会各尽其责、各得其位，鱼虫草木才能依从自然规律生息繁荣。只要遵从这样的法则，大欲求必有大成就，小欲求也有小成就，从自身的修养到万事万物，没有不能得到的。

这就是人世间最大的功德、最大的谋略！

反过来，如果心胸狭窄、目光短浅，只追求个人的、眼前的蝇头小利，其结果则是什么也得不到，什么也不能成就。

原典

仁者，人之所亲，有慈惠恻隐之心，以遂其生成。

注释

注曰：仁之为体，如天，天无不覆；如海，海无不容；如雨露，雨露无不润。

慈慧恻隐，所以用人者也。仁非亲亲于天下，而天下自亲之。无一夫不获其所，无一物不获其生。《书》曰：“鸟、兽、鱼、鳖咸若。”《诗》曰：“敦彼行苇，牛羊勿践履。”其仁之至也。

王氏曰：“己所不欲，勿施于人。若行恩惠，人自相亲。责人之心责己，恕己之心恕人。能行义让，必无所争也。仁者，人之所亲，恤孤念寡，周急济困，是慈惠之心；人之苦楚，思与同忧；我之快乐，与人同乐，是恻隐之心。若知慈惠、恻隐之道，必不肯妨误人之生理，各遂艺业、营生、成家、富国之道。”

解释

所谓仁，是指对事物和人类有亲切的感情和关怀，有慈悲恻隐的心肠，让万事万物都能够遂其所愿、有所成就。

仁爱的本质如天，无所不包；如海，无所不容；如雨露，无所不滋润。慈惠恻隐是仁爱之心的具体表现，真正具有伟大仁德的人，虽然不刻意去和天下人亲近，但是天下人民无不自觉自愿地亲近他。因为没有一个人得不到他想要的，没有一种生命不生机勃勃。

真正的仁者有博大的宽恕之心，懂得“己所不欲，勿施于人”。他在要求人家之前先严格要求自己，在原谅自己之前先原谅别人。他关怀鳏寡孤独，帮助别人解决困难，这是慈惠之心；别人的苦恼就是他的苦恼，他的快乐也是别人的快乐，这是恻隐之心。具有这种胸怀的人，一定不会妨碍别人的生活道路，而是让他们有自己的职业、营生，有快乐的家庭，这样的国家也一定是富强的国家。

所以，真正的人道要具有宏大的悲天悯人的胸怀，是让天下人各安其位，各得其所，都能有生的快乐。

所谓仁者无敌，能做到以上这些的才是真正的仁者，也才是真正的强者。

原典

义者，人之所宜，赏善罚恶，以立功立事。

注释

注曰：理之所在，谓之义；顺理决断，所以行义。赏善罚恶，义之理也；立功立事，义之断也。

王氏曰：“量宽容众，志广安人；弃金玉如粪土，爱贤善如思亲；常行谦下恭敬之心，是义者人之所宜道理。有功好人重赏，多人见之，也学行好；有罪歹人刑罚惩治，多人看见，不敢为非，便可以成功立事。”

解释

所谓义，就是对功过是非的判断要公平、合理、适宜。做了好事，有功，就应该奖励；反之，做了恶事，有过，就应该惩罚。

中国古人最讲究一个“义”字，一个人只要讲义气，就能受到大家的拥护，古来成就大事业的人，都对“义”字有深刻的研究，也无不在实践中身体力行之。

有大义者首先要有广阔的胸怀，像大海一般的有度量，能宽容别人。

其次，要有坚定的信念，视金钱如粪土。

第三，万事要公正。有职有权的人公正与否，突出表现在是否赏罚分明、是否使有功有过者各得其宜。只有赏罚得宜，才会发挥人民大众的聪明才智，使大家争相建功立业，使事业兴旺发达。

所以，无论做人处世，经营企业，治理国家，都应该深入领会“义”的内涵、实践“义”的要求，这样才能完善自我、成就事业。

原典

礼者，人之所履，夙兴夜寐，以成人伦之序。

注释

注曰：礼，履也。朝夕之所履践，而不失其序者，皆礼也。言、动、视、听，造次必于是，放、僻、邪、侈，从何而生乎?

王氏曰：“大抵事君、奉亲，必当进退；承应内外，尊卑须要谦让。恭敬侍奉之礼，昼夜勿怠，可成人伦之序。”

解释

所谓“礼”就是做人处世的规矩和法则。没有规矩，不成方圆。不讲礼，不明礼，就不是一个成熟的人。一个社会失去了礼的约束和规

范，就会陷入秩序的混乱和精神的迷失。

一个国家，如果朝野上下——从国家的领导人到基层的人民群众，动静视听、进退举止，都能按照人伦道德规范去做，就可以从根本上杜绝放荡怪癖、邪恶腐败的不良现象。

所谓：上有好者，下必甚焉。所谓：君子之德风，小人之德草。社会的混乱和腐败都是从上层开始的。如果在上者内心失去了“仁”，行为没有了“礼”，就自然带动了社会风气的败坏。小到个人、家庭，大到企业、单位，甚至国家无不如此。

所以，规矩、法则、制度是社会繁荣的根本。

原典

夫欲为人之本，不可无一焉。

注释

注曰：老子曰：“夫失道而后德，失德而后仁；失仁而后义，失义而后礼。”失者，散也。道散而为德，德散而为仁；仁散而为义，义散而为礼。五者未尝不相为用，而要其不散者，道妙而已。老子言其体，故曰：“礼者，忠信之薄，而乱之首。”黄石公言其用，故曰：“不可无一焉。”

王氏曰：“道、德、仁、义、礼此五者是为人，合行好事；若要正心、修身、齐家、治国，不可无一焉。”

解释

上述的道、德、仁、义、礼，是做人的根本，要成为一个成熟的、成功的人，上述的五点缺一不可。

一个成人，要在社会上站稳脚跟，独立生活，不可不修德，否则立身不稳；处事不可不讲权谋，否则难以成功。以道德为基石，以权谋为手段，人生在世，二者缺一不可。只讲权谋，不讲道德，终归要失败，终归要被人唾弃；只讲道德，不讲权谋，也会到处碰壁，寸步难行。

老子说：由于道、德、仁、义依次丧失，人们才不得不退而求其次，用等级、法规的礼教来规范社会。其本意是指因地制宜地运用道体的不同功用而已。老子强调的是天道的本体，黄石公强调的是天道的功用。实际上，“体”、“用”二者，相辅相成，缺一不可。

原典

贤人君子，明于盛衰之道，通乎成败之数；审乎治乱之势，达乎去就之理。

注释

注曰：盛衰有道，成败有数；治乱有势，去就有理。

王氏曰：“君行仁道，信用忠良，其国昌盛，尽心而行；君若无道，不听良言，其国衰败，可以退隐闲居。若贪爱名禄，不知进退，必遭祸于身也。能审理、乱之势，行藏必以其道，若达去、就之理，进退必有其时。参详国家盛衰模样，君若圣明，肯听良言，虽无贤辅，其国可治；君不圣明，不纳良言，远贤能，其国难理。见可治，则就其国，竭立而行；若难理，则退其位，隐身闲居。有见识贤人，要省理乱道，去就动静。”

解释

自古以来，成名立业的伟大人物，对事业、国家的兴盛与衰败的原因看得很明白，对成功和失败的法则也都有深刻的体察。他们既能预测未来的趋势，又能洞悉兴亡成败、治乱去留的玄机。由于对主观和客观的规律，时事变幻的奥秘洞若观火，所以天下的兴亡就像掌握在他的手中一样。

因此，大人物都善于等待机会、把握机会、抓住机会。机会来了，他们就乘势而起，青云直上。机会不到，或者机会丧失了，就或者忍耐，或者知难而退。

所谓：谋事在人，成事在天。人不与天争，就是这个道理。

原典

故潜居抱道，以待其时。

注释

注曰：道犹舟也，时犹水也；有舟楫之具，而无江海以行之，亦莫见其利涉也。

王氏曰："君不圣明，不能进谏、直言，其国衰败。事不能行其政，隐身闲居，躲避衰乱之亡；抱养道德，以待兴盛之时。"

解释

这里所谓的"道"，就是成功之道，是自身修养的本领和能力。这些素养就好比渡河用的船，是实现个人理想的工具。但只有船，没有水也过不了河，水就像机会一样。

所以，人中之龙，都怀抱利器，悄悄地潜伏着，等待风云际会。如果领导不开明，听不进忠言和真话，而国事衰败，也无法成就事

业，那么，不如隐藏起来，躲避混乱，修养自己，等待振兴的时机。

正如《吕氏春秋》所说：必须等待时机。时机不到就应该等待，时机成熟了才采取行动，所以《易经》说：君子都懂得身怀绝技，等待行动的机会。

原典

若时至而行，则能极人臣之位；得机而动，则能成绝代之功。如其不遇，没身而已。

注释

注曰：养之有素，及时而动；机不容发，岂容拟议者哉?

王氏曰："君臣相遇，各有其时。若遇其时，言听事从；立功行正，必至人臣相位。如魏征初事李密之时，不遇明主，不遂其志，不能成名立事；遇唐太宗圣德之君，言听事从，身居相位，名香万古，此乃时至而成功。事理安危，明之得失；临时而动，遇机会而行。辅佐明君，必施恩布德；理治国事，当以恤军、爱民；其功足高，同于前代贤臣。不遇明君，隐迹埋名，守分闲居；若是强行谏诤，必伤其身。"

解释

如果时机到了，能够达到极高的地位，建立伟大的功勋，就迅速出击。但如果一直都没有这样的机会，就不如隐姓埋名，不伤害自己。

古今中外伟大人物能够成功，不仅在于自身的才德皆备，更重要的是懂得乘势而行、待时而动。龙无云则成虫，虎无风则类犬。

历史上的成功者都不会违背时势、率意妄动。倘若时机不成熟，便甘于寂寞，静观其变，如：姜太公闲钓于渭水，诸葛亮抱膝于隆中。一旦风云际会，时运骤至，他们就会奋然而起，当仁不让，改写历史，造福人民。如：李世民在“玄武门之变”时，先发制人，诛杀长兄建成；赵匡胤策动“陈桥兵变”，黄袍加身。这就是儒家所说的“穷则独善其身，达则兼济天下”。

可见机遇、局势对于有志者的重要性。孟子说：“虽有智慧，不如乘势。”

如果没有机会，没有好的形势和环境，就必须懂得守拙、隐忍之道，不能强求。所谓人不能与命争，否则，只能伤害自身。

《吕氏春秋》说：古人有从平民而为天子的，有从千辆车的诸侯而拥有天下的，有从卑贱的普通人而成为国君的辅佐的，也有从一介匹夫而成为拥有万辆车的诸侯的。所以，圣人崇尚时机。天寒地冻的时候，后稷也不播种，播种必须等到春天。因此，智慧再高的人没有机会也不会成功。

原典

是以其道足高，而名重于后代。

注释

注曰：道高则名随于后世而重矣。

王氏曰：“识时务、晓进退，远保全身，好名传于后世。”

解释

德行足够高的人，尽管不能在当世建功立业，也能够名垂青史。

人生有限，时空无涯；势有不至，运有穷通。所以历史上不乏才德超群而终生怀才不遇的高人，如孔子厄于陈、蔡，面如菜色，发出“吾道非耶？吾为何如此？”的浩叹；陈抟高卧华山，只赢得一个“睡仙”的雅名。但其道愈高，其德愈远，其行愈清，其英名也愈为后世所重。所以，只要道德高尚，无论穷与通，都会千古流芳、彪炳史册。

正道章

注曰：道不可以非正。

王氏曰：“不偏其中，谓之正；人行之履，谓之道。此章之内，显明英俊、豪杰，明事顺理，各尽其道，所行忠、孝、义的道理。”

本章紧接上章之后，论述做人的正道。有德君子如有飞黄腾达之志，就应当德、才、学皆备。信义才智、胸襟气度、眼光手段缺一不可，如此者，便是人中龙凤、世间俊杰。这才是做人的正道，也是成就功名事业的坦途。

千古人才难得，但才学智慧各有短长，本事能力便有高下之分。黄石公把人才按照“俊、豪、杰”分而论之。

原典

德足以怀远。

注释

注曰：怀者，中心悦，而诚服之谓也。

王氏曰：“善政安民，四海无事；以德治国，远近咸服。圣德明君，贤能良相，修德行政，礼贤爱士，屈已于人，好名散于四方，豪

杰若闻如此贤义，自然归集。此是德行齐足，威声伏远道理。”

解释

中国古人有“王道”与“霸道”之分，以德服人、以德治国是统治的最高境界，是王道之途。道德高尚者以天下为己任，不拘泥于个人小利，尊敬贤者，爱惜人才，可以使人心悦诚服，并使天下豪杰之士闻风而动、甘愿归附，这就是“德足以怀远”的含义。

原典

信足以一异，义足以得众。

注释

注曰：有行有为，而众人宜之，则得乎众人矣。天无信，四时失序；人无信，行止不立。人若志诚守信，乃立身成名之本。君子寡言，言必忠信，一言议定再不肯改议、失约。有得有为而众人宜之，则得乎众人心。一异者，言天下之道一而已矣，不使人分门别户。赏不先于身，利不厚于己；喜乐共享，患难相恤。如汉先主结义于桃园，立功名于三国；唐太宗集义于太原，成事于隋末，此是义足以得众道理。

解释

信就是要讲信用，如季布之一诺千金。人无信不立，诚信是立身成名的根本。所以，自古成大事业者大都沉默少言，因为言多必失。能做到言必信、信必行、行必果的人自然能让所有的人信服，而不论贤与不肖，皆能信之，这就是“信足以一异”的含义。

讲信用、有义气的人可以使众人归附，三国刘备、唐太宗李世民都是历史上有名的例子，这就是“义足以得众”的含义。

原典

才足以鉴古，明足以照下，此人之俊也。

注释

注曰：嫌疑之际，非智不决。

王氏曰：“古之成败，无才智，不能通晓今时得失；不聪明，难以分辨是非。才智齐足，必能通晓时务；聪明广览，可以详辨兴衰。若能参审古今成败之事，便有鉴其得失。天运日月，照耀于昼夜之中，无所不明；人聪耳目，听鉴于声色之势，无所不辨。居人之上，如镜高悬，一般人之善恶，自然照见。在上之人，善能分辨善恶，别辨贤愚；在下之人，自然不敢为非。”

能行此五件，便是聪明俊毅之人。

德行存之于心，仁义行之于外。但凡动静其间，若有威仪，是形端表正之礼。人若见之，动静安详，行止威仪，自然心生恭敬之礼，上下不敢怠慢。

自知者，明智人者。明可以鉴察自己之善恶，智可以详决他人之嫌疑。聪明之人，事奉君王，必要省晓嫌疑道理。若是嫌疑时分却近前，行必惹祸患怪怨，其间管领勾当，身必不安。若识嫌疑，便识进退，自然身无祸也。

解释

才气要洞察今古、通达无碍；智慧要能洞明世事、练达人情，知众而又能容众。这就是所谓“才足以鉴古，明足以照下”的含义。

崇高品德的精神力量就在于它能使人心悦诚服地前来归顺。武力征服只能使人暂时屈从，道德感化却使人永久心服。我泽如春，人应如草。道德的力量，有如春风夏雨，万物无不受其恩泽。

凡事讲信誉、讲诚信，可以消除别人对自己的怀疑，使万众归心，形成一种强大的凝聚力。

办事公道，勇于负责，讲义气，就会给部属带来一种满足感、信任感。这样的领导，自然会得到大家的拥戴。

博学多才，可以洞古彻今，通情达理，在实践中善于以古今中外为人处世的成败得失为借鉴，这样的人，自然会无往而不胜。

明察秋毫而又人情练达，才能做到既知人善任、又宽厚容人。在这样的领导人面前，坏人坏事无法掩藏，难以避免的失误又能得到谅解。这样，手下的人才会充分发挥他自己的聪明才智，做出更大的成绩。

德行高尚、恪守信用、办事公正、博学多才、明智通达——具备这五种品质的，就是人中之“俊”。

原典

行足以为仪表，智足以决嫌疑，信可以使守约，廉可以使分财，此人之豪也。

注释

注曰：孔子为委吏乘田之职是也。

王氏曰："诚信，君子之本；守己，养德之源。若有关系机密重事，用人其间，选拣身能志诚，语能忠信，共与会约；至于患难之时，必不悔约、失信。"

掌法从其公正，不偏于事；主财守其廉洁，不私于利。肯立纪纲，遵行法度，财物不贪爱。惜行止，有志气，必知羞耻；此等之人，掌管钱粮，岂有虚废?

若能行此四件，便是英豪贤人。

解释

能够被人奉为一时行为之楷模，并起到表率群伦的作用；在功名利禄、是非恩怨的复杂矛盾面前，能够保持清醒的头脑，识大体，顾大局，能以大智慧做出正确的选择和判断；说一不二，一诺千金，一旦做出承诺，一定遵守约定，即便吃亏受损，也决不毁约；廉洁奉公，重义轻财，能与下属同甘共苦。具备这些品质的，就是人中之"豪"。

原典

守职而不废，处义而不回。

注释

注曰：迫于利害之际，而确然守义者，此不回也。

王氏曰："设官定位，各有掌管之事理。分守其职，勿择干办之易难，必索尽心向前办。不该管之事休管，逞自己之聪明，强搀揽而行为之，犯不合管之事；若不误了自己之名爵，职位必不失废。"

避患求安，生无贤易之名；居危不便，死尽效忠之道。侍奉君王，必索尽心行政；遇患难之际，竭力亡身，宁守仁义而死也，有忠义清名；避仁义而求生，虽存其命，不以为美。故曰：有死之荣，无生之辱。

临患难效力尽忠，遇危险心无二志，身荣名显。快活时分，同共受用；事急、国危，却不救济，此是忘恩背义之人，君子贤人不肯背义忘恩。如李密与唐兵阵败，伤身坠马倒于涧下，将士皆散，唯王伯当一人在侧，唐将呼之，汝可受降，免你之死。伯当曰：忠臣不事二主，吾宁死不受降。恐矢射所伤其主，伏身于李密之上，后被唐兵乱射，君臣迭尸，死于涧中。忠臣义士，患难相同；临危遇难，而不苟免。王伯当忠义之名，自唐传于今世。

解释

忠于职守，爱岗敬业。不揽权，也不越权，做好自己分内的事情。在生死之间，以大义为先，义无反顾，不贪生怕死，即孟子所谓舍生取义。

原典

见嫌而不苟免。

注释

注曰：周公不嫌于居摄，召公则有所嫌也。孔子不嫌于见南子，子路则有所嫌也。居嫌而不苟免，其惟至明乎。

解释

遇到可能引起别人猜疑的问题，不躲避，不退缩，处乱不惊，临危不乱，挺身以赴，知难而进，迎难而上，果断处置，这也需要过人的勇气和理性、冷静的头脑。

比如：周公不避嫌疑，尽力辅佐君主，而召公就害怕人家议论。孔子不避讳去见郑国的美人南子，子路就主张应该避嫌。所以，明知道会有对自己名声和形象不利的议论，但考虑到那么做是正确的，还是去做，这才是真正高明之人。

原典

见利而不苟得，此人之杰也。

注释

注曰：俊者，峻于人；豪者，高于人；杰者，桀于人。有德、有信、有义、有才、有明者，俊之事也。有行、有信、有智、有廉者，豪之事也。至于杰，则才行足以名之矣。然，杰胜于豪，豪胜于俊。

王氏曰："名显于己，行之不公者，必有其殃；利荣于家，得之不义者，必损其身。事虽利己，理上不顺，勿得强行。财虽荣身，违碍法度，不可贪爱。贤善君子，顺理行义，仗义疏财，必不肯贪爱小利也。"

能行此四件，便是人士之杰也。诸葛武侯、狄梁，公正人之杰也。武侯处三分偏安、敌强君庸，危难疑嫌莫过于此。梁公处周唐反变、奸后昏主，危难嫌疑莫过于此。为武侯难，为梁公更难，谓之人杰，真人杰也。

解释

具有高尚的职业道德，富于敬业奉献的精神。面对义与利、生与死的冲突，能够毅然决然地舍生取义、挺身赴难，决无见利忘义、唯利是图、利令智昏之类丧失人格气节的卑劣行径。功名利禄摆在面前，可以自由攫取。然而，首先要问一下是不是理应所得？孔子年轻的时候为了挣钱糊口，也曾给人家管过仓库、放过牛羊，但他做到了尽忠职守。

处在容易被人误解、猜疑的是非之地，但为了大局，仍然犯嫌涉难，挺身而出。

具备上述品质的就是人中之“杰”。

总而言之，所谓“俊、豪、杰”者都是高于普通人的。能做到有德、有信、有义、有才、有明的是人中之“俊”；能做到有行、有智、有信、有廉的，是人中之“豪”；而无论才能还是行为都值得称道，足以为人楷模的，就是人中之“杰”。

《淮南子》的解释与此稍有不同，说：智慧超过万人的叫作“英”，超过千人的叫作“俊”，超过百人的叫作“豪”，超过十人的叫作“杰”。

要而言之，凡是可称之为英雄豪杰的，必须具备德、才、学三种素质。德才难全，古今盖同。有大才能的人，长处是勇于进取，但往往华而不实、好高骛远；有大德行的人，优点是善于守业图成，但往往失于优柔寡断、贻误良机。有德有才的人克服自己不足之处的唯一途径是好学广知、鉴古通今，善于把人类精神财富的全部精华变成自己建功立业的武器。只有这样，才能进则匡时济世、名垂青史，退则安身立命、超凡入圣。

求人之志章

注曰：志不可以妄求。

王氏曰：“求者，访问推求；志者，人之心志。此章之内，谓明贤人必求其志，量材受职，立纲纪、法度、道理。”

上章论述了君子应该走的正道，本章则继续展开论述君子应该如何加强自身的道德、品质、能力等诸多方面的素养。

所谓志，就是志气、信念、远大的抱负。要实现人生的志向，就必须磨砺自己的意志以及修炼自己的品德、增长自己的知识和为人处世的技巧。这里的每一句格言都是对如何安身立命、经国济世语重心长地告诫，其中包含了无数古人的经验和教训，值得再思而三思。

原典

绝嗜禁欲，所以除累。

注释

注曰：人性清净，本无系累；嗜欲所牵，舍己逐物。

王氏曰：“远声色，无患于己；纵骄奢，必伤其身。虚华所好，可以断除；贪爱生欲，可以禁绝，若不断除色欲，恐蔽塞自己。聪明人被虚名、欲色所染污，必不能正心、洁己；若除所好，心清志广；绝色欲，无污累。”

解释

人生在世，不能没有欲望，告子说：“食色性也”，孔子也说：“饮食男女，人之大欲存焉。”没有欲望，人就失去了进取的动力，但对欲望不加以节制和约束，放纵自己也是错误的，会反过来为欲望所迷惑，从而伤害了自己。

老子说：五色令人目盲，五音令人耳聋，五味令人口爽，驰骋田猎令人心发狂。

人之所嗜所欲而有害者，唯独酒、色、财、气最为普遍。这四样东西，实为伤身、败德、破家、亡国之物。对于这些纵欲之物，完全禁止是做不到的，但不能没有止境，应该有个度。广厦千间，居之不过七尺；山珍海味，食之无非一饱。人生一世，本自清淡，所需甚少。只是犯了一个“贪”字，便衍生无穷无尽的悲剧。

所谓“人到无求品自高”，这是修身之根本、富强之至道。

举例

春秋时楚国人囊瓦辅佐楚昭王的时候，唐侯和蔡侯来拜见昭王。囊瓦听说蔡侯带来了羊脂白玉佩和银貂鼠裘，还听说唐侯带来了名贵的骕骦马，就跟他们索要，没有如愿。于是，囊瓦就把唐侯和蔡侯关了起来，囚禁了三年，终于得到了想要的东西。唐侯和蔡侯回国以后，联合吴国打败了楚国，杀了囊瓦，那些东西又物归原主了。

春秋时虞和虢两个国家是同姓的邻居，唇齿相依，也都和晋国接界。晋献公想攻打虢国，又担心虞国会帮助他们。于是准备了名贵的马和美玉送给虞公。贪婪的虞公收下了东西，允许晋国经过虞去攻打虢国。于是晋灭了虢，回来的时候连虞国也一起灭了，宝马和美玉被晋收回了。

原典

抑非损恶，所以禳过。

注释

注曰：禳，犹祈禳而去之也。非至于无，抑恶至于无损过，可以无禳尔。

王氏曰："心欲安静，当可戒其非为；身若无过，必以断除其恶。非理不行，非善不为；不行非理，不为恶事，自然无过。"

解释

人最难战胜的就是自己。所谓："人非圣贤，孰能无过？"但关键在于要正视自己的缺点，经常反省自己、改正自己，摒弃不良的念头，培养真善美的情致，达到使错误的、丑恶的思想渐至于无的境界，那么，任何灾祸不用去祈祷，都将自行消失。

《中论》说：知道错了而不改就是没心，反省自己的错误但是不改，就是失去了做人的根本。既没心又失去了根本的人，离祸患就不远了。

举例

春秋时楚国人养由基是有名的神箭手，他能够百步穿杨，力透七层重甲，他因此很骄傲。楚共王批评他说："大将靠谋略取胜，不是某种技巧。你如此自傲，将来一定死在这上面。"后来，养由基果然中箭而死。

三国时刘备很喜欢马超的才干，让他做平西将军，封他为都亭侯。马超因为刘备给他这么优厚的待遇，就有点傲慢了，忘记了君臣应该有的礼节，和刘备说话的时候经常直呼其名。关羽大怒，想杀了他，刘备不允许。张飞说："那也得让他知道什么是礼仪！"第二天，刘备大会诸将，关羽和张飞拿着刀站在刘备的两边。马超来了还想去坐，但没看见关张二人，回头一看，他们都站着，顿时大吃一惊，赶紧站起来。从此以后，马超很尊敬刘备，不敢再有无礼的举动了。

原典

贬酒阙色，所以无污。

注释

注曰：色败精，精耗则害神；酒败神，神伤则害精。

王氏曰："酒能乱性，色能败身。性乱，思虑不明；神损，行事不清。若能省酒、戒色，心神必然清爽、分明，然后无昏聋之过。"

解释

自古一来，酒以乱性误事，色以败德伤身。嗜欲对人的损伤，莫过于"酒色"二字。酒喝多了伤害身体，纵欲过度，有损精神。

《战国策》说：过去禹的女儿让仪狄做酒献给禹，禹喝了感到很舒服，就下令让仪狄不要再酿酒，说："后世一定有因为酒而亡国的。"晋文公得到了美女南之威，快乐得三天不上朝，但他还是远离了南之威，说："后世一定有因为色而亡国的。"《吕氏春秋》说：肥肉美酒，一定都吃，就是"烂肠之药"；靡靡之音、明媚皓齿，都要享受，就是"杀人的刀"。

举例

鲁国的君主鲁定公，任命孔子做司寇，把国家治理得很有起色，齐国担心鲁国的强大，就用黎沮的计策，给定公献上美女和歌舞。定公很高兴地接纳了，陷入女色之中，三天都不上朝，在郊外祭天的时候也不给孔子送礼。于是，孔子知道不能在鲁国待下去了，就离开了鲁国，鲁国就再也没有振兴起来。

孔子离开鲁国以后到了卫国，卫灵公很尊敬他，但也不重用他。一天，灵公和夫人南子坐车出去玩，孔子也在后面的车上陪着。车子经过集市的时候，人们唱歌说："同一个车上的很漂亮，跟从的人很有德行。"孔子叹息说："国君喜欢德行不如喜欢美色啊！"于是，他离开了卫国，去了宋国。不久，卫国就乱了。

晋朝的许允，娶了阮姓的媳妇，发现媳妇相貌丑陋，就想走。媳妇没让他走，并问他为什么走。许允问："妇有四德，你有几德？"媳妇回答说："新媳妇所缺少的是美貌。士人有百种美德，你有几种？"许允说："我都有。"媳妇说："百种美德以道德为首，你好色不好德，怎么可以说是都有呢？"许允听了很惭愧，于是相敬如宾。

明代的曹鼐以孝闻名，做官讲究仁义、施行德政。他有一次夜里住在驿站，有个美貌的女孩来引诱他。曹鼐说："我不能欺负人家。"于是拿笔写"曹鼐不可"四个字，写完就烧了，这样一直到天亮，让女孩的母亲把女孩领回去了。

杨玉环做了唐玄宗的贵妃以后，她的兄弟姐妹都得到了富贵荣华，其姐妹分别被封为虢国夫人、韩国夫人、秦国夫人，其兄杨国忠做宰相，一门显赫，可以随便出入宫廷。后来，安禄山造反，玄宗逃往四川，天下大乱。

原典

避嫌远疑，所以不误。

注释

注曰：于道无嫌，于心无疑，事乃不误尔。

王氏曰："知人所嫌，远者无危，识人所疑，避者无害，韩信不远高祖而亡。若是嫌而不避，疑而不远，必招祸患，为人要省嫌疑道理。"

解释

知道人家嫌弃什么，远离它就没有危险；了解人家怀疑什么，躲避它就不会伤害自己。

所以要在行动上避嫌，用心去除自身的嫌疑，一是为了不节外生枝，以防干扰谋事；二是为了远祸消灾，避免跳进黄河也洗不清的冤枉。

举例

春秋时越国的君主勾践用范蠡、文种的计策，灭了吴国，做了霸主。于是，勾践在会稽搭了高高的台子，大宴群臣，乐师弹着琴弦、敲着鼓，群臣都很高兴，只有勾践面无喜色。宴会结束后，范蠡叹息说："越王不想把灭吴的功劳归于大臣，猜忌和怀疑的苗头已经出现了。"第二天，范蠡就辞别了越王，乘一叶扁舟出了齐女门，飘然而去了。

汉武帝时，苏武率一百多人出使西域，被匈奴囚禁，但苏武坚决不投降。十九年之后，汉昭帝刘弗陵即位，苏武等人终于得以回到中原。这时，苏武头发胡子都白了，大家都赞扬他的气节。但和他一起回来的九个人，昭帝有的给了赏，有的却没有给赏，让大臣和百姓都很沮丧。

原典

博学切问，所以广知。

注释

注曰：有圣贤之质，而不广之以学问，不勉故也。

王氏曰："欲明性理，必须广览经书；通晓疑难，当以遵师礼问。若能讲明经书，通晓疑难，自然心明智广。"

解释

要明白世间的大道理，必须博览群书；要解释所有的疑难，必须不耻下问。即使是天生具有圣贤资质的人，如不勤奋好学，他也不会有什么进步。

所以，自古以来的知名人物，要么手不释卷，刻苦读书；要么谦虚谨慎，肯于向人求教，来充实自己，完善自己。

《易经》说：积累学问，向人家请教，这是豪杰之士增长本领的关键。

举例

三国时代魏国的管宁与华歆关系很好，都有名气，时称一条龙。有一次，管宁和华歆坐在一块席子上读书，有个乘坐华美轿子的人经过门前，华歆放下书跑出去看，管宁用刀子把席子割开说："你不是我的朋友。"不久发生了黄巾军起义，管宁到了辽东，见太守公孙度，但他谈的都是儒家的经典，而不是实际，所以不被看重。于是，管宁在山上盖了茅庐，那些躲避战乱的人都来投奔他，一个多月的时间就发展成了一个小村子的规模。管宁就在这里讲学，宣扬儒家的仁义礼教，不是有学问的人他不见。于是，公孙度认为他很贤能，老百姓也感激他的恩德。

汉代的司马迁，发愤读书，读遍当时的所有书籍。但他并不感到满足，又到全国各地去游学，到实际中吸取知识，最终写成《史记》这部伟大的著作。

原典

高行微言，所以修身。

注释

注曰：行欲高而不屈，言欲微而不彰。

王氏曰："行高以修其身，言微以守其道；若知诸事休夸说，行将出来，人自知道。若是先说却不能行，此谓言行不相顾也。聪明之人，若有涵养，简富不肯多言。言行清高，便是修身之道。"

解释

品德高尚的人说话都很小心谨慎，从来不说大话、空话。他们有深厚的涵养，注重实际的行动，而不是高谈阔论。

老子说："大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。"高尚其行为，谦虚其言论，这是加强修养的一个重要方法。

《易经》说：言和行是做人的关键，关系到人的荣辱，所以必须谨慎。

举例

孔子那么大的人物，也很谦虚。对于他不懂的事情都敢问。他去太庙的时候，什么事情都要问问，直到弄明白为止。他说："三人行，必有吾师也。"正因为他好学勤问，才能成为千秋师表、百代圣人。

隋朝时的王通很有才干，他到长安去，给皇帝上了太平十二策，但没被皇帝任用。于是，他到了河汾一带讲学，跟随他的学生有上千人。他模仿《春秋》写作了《元经》，模仿《论语》写作了《中说》。唐初的名臣薛收、李靖、房玄龄、魏征等都曾经听他讲授辅佐君王之道，传为一时美谈。清朝颜古翁有诗云：“门罗相府文中子。”指的就是王通的功业。

原典

恭俭谦约，所以自守；深计远虑，所以不穷。

注释

注曰：管仲之计，可谓能九合诸侯矣，而穷于王道；商鞅之计，可谓能强国矣，而穷于仁义；弘羊之计，可谓能聚财矣，而穷于养民；凡有穷者，俱非计也。

王氏曰：“恭敬先行礼义，俭用自然常足；谨身不遭祸患，必无虚谬。恭、俭、谨、约四件若能谨守、依行，可以保守终身无患。所以，智谋深广，立事成功；德高远虑，必无祸患。人若深谋远虑，所以事理皆合于道；随机应变，无有穷尽。”

解释

恭敬、勤俭、谦虚、退让是立身持家的根本，是品德才智的基础。深谋远虑，才不会陷入穷困的境地。

真正有大智慧的人，没有一个不是虚怀若谷、清雅脱俗的。只有这样，才能奠定坚实的道德根基，然后再谋深计远、运筹帷幄，退则自保，进则立功。管仲的政治谋略虽然可以“九合诸侯，一匡天下”，但因道德的根基不深不广，使孔子惋惜不已。商鞅的计谋可以强国，

但缺乏仁义；汉武帝时代的桑弘羊，能够为国家聚敛财富，但不能让老百姓富裕。二人都死于非命，不能自保，所以，算不上真正的智谋之士。

《淮南子》说：大圣人的智慧固然很多，但他所坚守的却是不多的几条原则，所以他做什么都有成就。而普通人的智慧本来就不多，而他所做的事情却很多，所以做什么都做不好。

《吕氏春秋》说：人与人智慧的差距在于眼光的长与短。

举例

战国时魏国著名的公子信陵君魏无忌在窃符救赵之后，就留在了赵国。他听说隐士毛公、薛公在民间隐居，就悄悄地步行前去访问，相谈甚欢。后来秦国攻打魏国，魏国派出使者向信陵君求救，信陵君对当初窃符救赵的事情很敏感，就说敢和魏国使者交往的处死，众宾客都不敢说什么。这时，毛公、薛公来见他，说："公子你所以被赵国重视，名闻诸侯，还不是因为当初有魏国吗？现在秦国攻打魏国，魏国局势紧急，你却不想办法救援。如果秦国攻破了魏国的首都大梁，推翻了先王的宗庙，公子你还有什么面目面对天下呢？"毛公、薛公的话还没说完，信陵君的脸色就变了，赶紧驱车回去救魏国，他召集了五国的军队打败了秦国的军队。

汉朝的周昌有一次去见高祖刘邦，正赶上刘邦怀里抱着他的美人戚姬，周昌掉头就走。高祖追上他，骑着他的脖子问："我是什么样的皇帝？"周昌仰着脖子说："陛下是桀纣一样的皇帝。"高祖听了大笑，但心里还是有点害怕周昌。后来，高祖想废太子，周昌在朝廷上坚决反对，高祖让他说，但周昌既口吃又愤怒，说："我说不出来，但我知道不能废太子。陛下虽然想废了太子，我还是不听你的。"高祖哈哈大笑。后来太子即位，用张良的计策终于安定下来。

周朝时姜太公被封于齐国。齐国有个叫做华士的人很讲义气，他不对天子称臣，和诸侯关系也不好，但老百姓却都称道他贤能。姜太公派人召了他三次也不来。于是，太公下令杀了他。周公说："这个人是齐国的名人，你为什么杀了他呢？"太公说："他不向天子称臣，也不和诸侯友好，还能希望他臣服于我对我友好吗？他不臣服于我，就是弃民，召了三次也不来，就是逆民。这样的人如果还表扬他，让国内的人民效法他，那么，怎么当君主呢？"后来，齐国在太公的治理下很强盛，说明了太公是有远见的。

汉朝的萧何在帮助刘邦打下了咸阳以后，很多将领都争抢金银财宝。但萧何没有这样做，他派人把秦朝丞相、御史家里的图书资料收集起来。后来，刘邦和项羽争天下，刘邦因为有了萧何收集的资料，对天下的要塞、户口、人民的生活状况都很了解，这都是由于萧何考虑事情有长远的眼光啊。

原典

亲仁友直，所以扶颠。

注释

注曰：闻誉而喜者，不可以得友直。

王氏曰："父母生其身，师友长其智。有仁义、德行贤人，常要亲近正直、忠诚，多行敬爱；若有差错，必然劝谏、提说此；结交必择良友，若遇患难，递相扶持。"

解释

朋友是五伦之一，常常关系到个人事业的成败，所以，古人向来强调交友要慎重。所谓近朱者赤、近墨者黑，接近仁义和刚直的朋

友，能够帮助自己成功，克服自己的缺点，在患难之际，可以相互辅助，不陷于困境。

友谊是人生中美好的感情，是高尚的道德力量。所以人们说：任何人的成功，无论是政治上，或者是在生意上，背后隐藏着的是人际关系的成功。

举例

周文王以前在商朝做诸侯的时候积德行善，受到很多诸侯的拥护。他治理周的时候，近处的百姓生活快乐，远处的也闻风而来。到了周的境内，耕田的互相谦让，百姓都尊重长辈，于是有四十多个小国来归附。这样，周已经是三分天下有其二了，但他还是很谦虚地服从殷商，没有称霸。正是有了这样的基础，后来他的儿子武王才灭了纣王，统治了天下八百多年。

晋代的羊祜做荆州都督，准备攻克吴国，一统天下。他感到自己兵力不足，不能靠武力取胜，就采取争取人心的方法，很得江汉一带的民心。他在军队里的时候，都是穿很随便的衣服，不披铠甲，为人恭俭谦让，连吴国人也很佩服他的品德。他死的时候，荆州城哀声动地，吴国守边的将士都哭了。羊祜死之前推举杜佑继承自己，杜佑用羊祜的谋略灭了吴国。

原典

近恕笃行，所以接人。

注释

注曰：极高明而道中庸，圣贤之所以接人也。高明者，圣人之所独也；中庸者，众人之所同也。

王氏曰：“亲近忠正之人，学问忠正之道；恭敬德行之士，讲明德行之理。此是接引后人，止恶行善之法。”

解释

宽恕容人，忠厚诚恳，才能吸引人、团结人。

宽容别人的过失，容忍别人的错误，不纠缠过去，不计较小恶，既是一种高尚的修养，也是中华民族的传统美德。只有忠恕待人，方可平息附众，与各种各样的人和睦共处、相安无事。

《淮南子》说：自己能够做到的，不能要求别人也做到；自己做不到的，就更不能要求别人了。

举例

隋朝牛弘的一个弟弟好喝酒，一喝就醉。有一次，他喝醉后用弓箭射杀了牛弘用来驾车的牛。牛弘一回家，老婆就气呼呼地说：“你弟弟杀了你的牛！怎么办吧？”牛弘笑着说：“正好做牛肉干吃啊。”

原典

任材使能，所以济务。

注释

注曰：应变之谓材，可用之谓能。材者，任之而不可使；能者，使之而不可任，此用人之术也。

王氏曰：“量才用人，事无不办；委使贤能，功无不成；若能任用才能之人，可以济时利务。如：汉高祖用张良陈平之计，韩信英布之能，成立大汉天下。”

解释

善于发现人才，也要善于使用人才，做到人尽其才、各安其位，才能成就大的事业。

用人之道，要懂得分辨“材”与“能”。所谓“材”，是指具备领导才能的人，能够策划指挥、随机应变，这样的人不能让他做具体的事情；所谓“能”是可以执行、贯彻指示的人，可以做具体的事情，但做不了领导。

人之才能，各有所长，所以做领导的要善于量才录用、发现人的长处。

《鬼谷子》说：有智慧的人善于用人家的长处，而回避人家的短处。

《淮南子》说：有什么本事就给他什么职位，有什么能力就让他做什么事情；力量足够，举什么都不重，能力足够，做什么都不难。

举例

唐代的韩晃是个高级军官，他善于使用人才，所用的宾客也都能各展所长。有个朋友的孩子来投奔他，却没什么过人之处。有一次，韩将军让他来参加宴会，一直到宴会结束，他都端坐如初，不和旁边的人交谈。于是，韩将军下了军令，委任他管理部队仓库的大门。这个人每天一早到位，端坐到晚上，管理严格，没有人敢随便出入仓库了。

原典

殚恶斥谗，所以止乱。

注释

注曰：谗言恶行，乱之根也。

王氏曰："奸邪当道，逞凶恶而强为；谗佞居官，仗势力以专权，不用忠良，其邦昏乱。仗势力专权，轻灭贤士，家国危亡；若能绝邪恶之徒，远奸谗小辈，自然灾害不生，祸乱不作。"

解释

谗言自古是祸乱的根由。谗言，或是无中生有、凭空捏造，或是捕风捉影、渲染夸张，或是激化矛盾、挑拨离间……进谗使诈的人不论采取什么诡计，目的只是一个：打倒别人，为自己谋利。"明枪易躲，暗箭难防。"这句话说明了谗言之可畏。

所以，明智的人善于分辨真话与谗言，并制止谗言的传播。

举例

孔子做鲁国司法部长的时候，杀了当时有名的少正卯。子贡说："少正卯先生是鲁国的名人，你杀了他，没有杀错吧？"孔子说："人有五种恶劣的行为，是小偷都偷不走的。一是心大而险恶，二是行为乖僻而固执，三是说假话而强词夺理，四是记恨的人太多，五是走邪道越走越深。这五种行为中的一种，都免不了正人君子的诛杀。而少正卯是五毒俱全，他是小人中的奸雄，不能不杀。"

光武帝刘秀察觉了王郎的反叛之心，就杀了王郎，在搜查他的文件的时候，发现了很多官员和他来往的书信，有不少是说自己坏话的。刘秀召集手下把这些信件都烧了，说："让那些有反叛之心的人自己反省吧。"

三国时曹操在打败了袁绍之后，也是这样做的。

原典

推古验今，所以不惑。

注释

注曰：因古人之迹，推古人之心，以验方今之事，岂有惑哉?

王氏曰：“始皇暴虐，行无道而丧国，高祖宽洪，施仁德以兴邦。古时圣君贤相，宜正心修身，能齐家治国平天下；今时君臣，若学古人，肯正心修身，也能齐家、治国、平天下。若将眼前公事，比并古时之理，推求成败之由，必无惑乱。”

解释

读史使人明智，鉴往而知今。古人的经验教训能够启发我们不致重蹈覆辙。所以，历史的经验值得注意，中国历代统治者都注重修史和学史。

荀子说：想了解一万年以后的情况，仔细地观察今天就可以了；想知道亿万，从一和二就可以推知了；想了解上古的情况，看看周朝的治理之道就可以了；要知道周朝的治理之道，了解那时候崇尚什么人就可以了。所以说，能够以近知远、以一知万、以微小而知显著就是圣人的智慧。

举例

楚汉争霸的时候，有一次，项羽把刘邦的儿子围困在荥阳。刘邦很着急，他想用郦食其的计策，恢复以前六国君主的后人来对抗项羽。张良听说后，赶紧劝说刘邦，他举了过去的类似事件的经验和教

训，用历史上的八个故事来说明不能这样做的道理，于是刘邦放弃了这个主意。三年之后，刘邦统一了天下。

郭嘉是曹操的谋士。曹操打算讨伐袁尚和三郡乌丸，但很多谋士都担心刘表会乘机派刘备袭击许昌，动摇魏国的根本。只有郭嘉不这么看，他说：“您虽然威震天下，但胡人仗着距离中原很远，肯定没有防备，派轻兵快速出击就可以取得胜利。刘表没有大志，自知自己无法驾驭刘备，如果重用他怕不能控制，如果给他小的职务，刘备也不干。所以，虽然您是在后方空虚的情况下出征，但不会有后顾之忧。”曹操听从了他的论断，果然取得了胜利。

原典

先揆后度，所以应卒。

注释

注曰：执一尺之度，而天下之长短尽在是矣。仓卒事物之来，而应之无穷者，揆度有数也。

王氏曰：“料事于未行之先，应机于仓卒之际，先能料量眼前时务，后有定度所行事体。凡百事务，要先筹计，料量已定，然后却行，临时必无差错。”

解释

所谓谋定而后动，做领导的、成就大事的，必须有洞察先机的才能，在事情还没有发生的时候，就预测到将来的变化，准备好应付的措施，这样，就是有突发事件也不至于应付仓促、手忙脚乱。

《管子》说：谋划时没有主见就会遇到困难，做事情没有准备就办不好，所以，聪明的人都会早做准备，等待时机。

举例

汉朝末年，大将军何进看到宦官专权，想诛杀宦官，但他的姐姐何太后不听他的。何进就召董卓进京，企图以武力威胁宦官。曹操听说后，笑着说："不好的宦官，古今都有，但做皇帝的不应该给他们权力，过度宠爱他们，使他们专横跋扈到了今天这个地步。既然知道了他们的罪恶，就应该杀了他们的首领，派个狱吏就够了，何必召京外的将领呢。想把他们都杀了，事情一定会泄露出去。我看何进一定会失败。"不久，董卓还没有进京，何进就被宦官杀了，随后，董卓进京，天下大乱。

明朝嘉定一带有个商人叫万二，富甲一方。有个人从北京回来，万二问他有什么新闻。那个人说：听说皇帝（朱元璋）最近做了首诗："百僚未起朕先起，百僚已睡朕未睡；不如江南富足翁，日高丈五犹拥被。"万二叹息说："这不是好兆头啊！"于是，他花钱买了艘大船，载上妻子儿女，奔赴南方，游山玩水去了。不久之后，江南的富商都遭到了朝廷的沉重打击，只有万二侥幸逃脱了。

原典

设变致权，所以解结。

注释

注曰：有正、有变、有经、有权。方其正，有所不能行，则变而归之于正也；方其经，有所不能行，则权而归之于经也。

王氏曰：“施设赏罚，在一时之权变；辨别善恶，出一时之聪明。有谋智、权变之人，必能体察善恶，别辨是非。从权行政，通机达变，便可解人所结冤仇。”

解释

中国古人讲究处世的智慧：不能一根筋，不能固守教条，要懂得权变的道理，所谓冤家宜结不宜解。随机应变，是智慧的表现。灵活通变不是牺牲原则，恰恰相反，是机敏巧妙的迂回战术，从而解开死结，以免激化矛盾，同时诱导误入歧途的人走上正道。

《鬼谷子》说：天地的变化在于高和深，圣人之道则在于隐秘。

《淮南子》说：心里要有一个大的处世原则，而在具体处理事情的时候，要能屈能伸、舒卷自如，根据具体情况而变化，这样做什么都不会失败。所谓圣人就是像龙那样善于变化啊！

举例

春秋时代的楚庄王，有一次大宴群臣，一直到天黑了，又点上蜡烛接着玩乐，让美人来行酒。突然蜡烛都灭了，有人在黑暗中去拽美人的衣服，美人就把那人帽子上的缨带摘了，并告诉了楚庄王让他点上蜡烛找到那个人。庄王说：“怎么能为了显示妇人的贞节就侮辱士人呢？”于是命令说：“今天的宴会，不摘帽缨就不能尽兴。”群臣都摘了帽缨，然后才点上蜡烛，尽欢而散。后来，楚国和郑国交战，楚国失利，一名将领奋力冲杀，杀了敌人的五个首领，终于战胜了郑国。庄王一问，他就是那次宴会上被美人摘了帽缨的人。

宋朝有个姓王的官员，到浙江西部的一个地方去任职。他到任的那天，各级官员和百姓给他送了很多钱物，当时叫作下马常例。王某认为这是对自己的侮辱，就打算写个状子，连同送他的钱物一起交给

上司，手下的官员们再三请求他才作罢。他让人拿来个柜子，把那些钱物都装进去，当众封上，放到厅堂上，说："你们如果犯了过错，我就把这个交上去。"这样一来，官员群众都很害怕他，不敢不尽忠职守。等到他任满，要改任他处时，王某只身上船，部下说还有个柜子呢，他说："既然有这个惯例，应该有文件为证。"部下赶紧准备好相关文件，王某于是命人把柜子搬到船上，顺流而去了。

原典

括囊顺会，所以无咎。

注释

注曰：君子语默以时，出处有道；括囊而不见美，顺会而不发其机，所以天咎。

王氏曰："口是招祸之门，舌乃斩身之刀；若能藏舌缄口，必无伤身之祸患。为官长之人，不合说的却说，招惹怪责；合说不说，挫了机会。慎理而行，必无灾咎。"

解释

所谓言多必失，做大事的人崇尚沉默是金、深藏不露，发达的时候，不炫耀，不张扬，以一颗平常心对待一切物欲。

不该说的说出来，便招惹是非；该说的不说，又失去了机会。只有慎重地行事，才能保证没有灾祸。

举例

汉朝末年，徐州牧陶谦病重，对谋士糜竺说："除了刘备，谁也不能让徐州安定下来啊！"陶谦死后，糜竺率领徐州官员去迎接刘备，大

家都劝他前去就职，刘备就是不去。谋士孔融说：“今天的局势说明，老百姓相信你，上天也眷顾你，它就是你的，你如果不要，后悔就晚了。”于是，刘备做了徐州牧。

宋朝秦桧做宰相的时候，有个士人伪造了秦桧的书信去见扬州太守。太守发现了他在作假，就把人和书信一起押送到京城去见秦桧。秦桧见了那个人，不但没责备他，还给了他一个小官做。有人问秦桧为什么这么做，他说：“胆敢伪造我的书信，一定不是平凡人。不给个小官约束他，他就可能跑到北方或者南方的敌人那里去了。”

原典

橛橛梗梗，所以立功；孜孜淑淑，所以保终。

注释

注曰：橛橛者，有所持而不可摇；梗梗者，有所立而不可挠。孜孜者，勤之又勤；淑淑者，善之善。立功莫如有守，保终莫如无过也。

王氏曰：“君不行仁，当要直言、苦谏；国若昏乱，以道摄正、安民。未行法度，先立纪纲；纪纲既立，法度自行。上能匡君、正国，下能恤军、爱民。心无私徇，事理分明，人若处心公正，能为敢做，便可立功成事。诚意正心，修身之本；克己复礼，养德之先。为官掌法之时，虑国不能治，民不能安；常怀奉政谨慎之心，居安虑危，得宠思辱，便是保终无祸患。”

解释

大丈夫应该独立自主，耿直顽强，不随波逐流，不朝三暮四，才能成就大的功业。创业不易，守业更难，唯有勤勉奋发、精益求精，

才能善始善终。只有有所遵循才能成就事业，只有谨慎才能保持基业长青。

曾子说：士不可以不弘毅，任重而道远。

《淮南子》说：可以做到经常没有祸患，但不可能总是有福；可以做到经常不犯错误，但不可能总是有功。

举例

汉朝的冯异，喜欢读书，深通兵法，他跟随光武帝刘秀的时候，进退之间很有礼貌。将军们和刘秀一起打仗的时候，经常坐在一起讨论战事，声音喧哗。冯异却独自在大树下静坐思考，官兵都尊敬他，称他为"大树将军"。

宋朝的吕文靖是个以耿直闻名的官员。宋仁宗的时候，宫廷发生火灾，很多宫殿烧没了。第二天早上，早朝的官员们都来了，但一直到太阳快下山了，宫门也不开，也没人敢问皇帝是否起来了。不久，皇帝终于出来了，在门楼的帘子后面接见百官，只有吕文靖不去。皇帝派人问他什么意思，他说："宫廷出了这么大的事情，群臣都想看看皇帝的样子。"皇上只好打开帘子，吕文靖才肯拜见皇帝。

曹参曾经辅佐汉高祖刘邦，后来继承了萧何的相位，他什么事情都按照萧何的规矩办，一点也不改。汉惠帝批评他，他摘了帽子说："陛下你自己认为有高祖那么圣明英武吗？"惠帝说："我怎么比得上高祖呢？"他又问："那陛下你看我有萧何那么贤明吗？"惠帝说："你似乎也不如他。"曹参于是说："陛下说的没错。高祖和萧何一起安定了天下，确定了法律制度，现在陛下做了天子，我继承了萧何的职位，只要遵守他们的做法，没有什么疏失，不就很好了吗？"惠帝说："是啊！"

战国时代的苏秦深通谋略和说服之术。他开始去游说秦惠王，没有成功，落得穷困潦倒，面如菜色。于是回家发愤苦读，认真研究姜太公的《阴符经》，疲倦想睡觉的时候就用锥子扎自己的大腿。如此刻苦地揣摩了一年多，大有心得，就去游说赵王，提出六国合纵抗秦的主张，终于成功了。苏秦一人佩六国的相印，名重诸侯。六国听从苏秦的谋略，秦兵十五年不能出关。

本德宗道章

注曰：言本宗不可以离道德。

王氏曰："君子以德为本，圣人以道为宗。此章之内，论说务本、修德、守道、明宗道理。"

本书以"原始"开篇，接着以"正道"章论述君子应该走的人生之路，然后以"求人之志"论述君子的志向发展和修身之道。本章则继续展开论述成就人生的大道，禅叙人生的根本在于道德。

道之于物，无处不在，无时不有。深切体味天道地道之真谛，才能将其出神入化地用于人道。喜怒哀乐，祸福穷通，兴衰荣辱，凶吉强弱……人生漫漫，世路茫茫，哪一种境况你没有遇到过？本章教给你如何趋福避祸、逢凶化吉，习得走上人生坦途的经验和教训。

原典

夫志心笃行之术，长莫长于博谋。

注释

注曰：谋之欲博。

王氏曰："道、德、仁、智存于心；礼、义、廉、耻用于外；人能志心笃行，乃立身成名之本。如伊尹为殷朝大相，受先帝遗诏，辅佐幼主太甲为是。太甲不行仁政，伊尹临朝摄政，将太甲放之桐宫三载，修德行政，改悔旧过；伊尹集众大臣，复立太甲为君，乃行仁道。以此尽忠行政贤明良相，古今少有人；若志诚正心，立国全身之良法。君不仁德、圣明，难以正国、安民。臣无善策、良谋，不能立功行政。齐家、治国无谋不成。攻城破敌，有谋必胜，必有机变。临事谋设，若有机变、谋略，可以为师长。"

解释

古今成就大事业者，无不有远大的志向和坚定的信仰，这是立身成名的根本。但仅有这些还不够，还应该踏踏实实地做事，认认真真地做人，长于谋划，才能有所成就。不懂得谋略，不精心策划，什么事情都做不成。

任何人要想做一番伟大的事业，都不是一帆风顺的，孟子说："天之将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行弗乱其所为。"这是千古不移的至理名言。

《尚书·洪范》说：你如果有什么大的疑惑，就应该多咨询，可以问自己、问下属、问普通人，也可以占卜，多听从他们的建议就会逢凶化吉。

举例

诸葛亮辅佐刘备从困境中崛起，勤勤恳恳，一生慎重。他治理蜀国的时候，安抚百姓，制定规章，约束官吏，诚心为民，办事公平。尽忠职守的，虽然和自己有仇也给予赏赐；触犯法令的，虽然是亲戚也要处罚；认罪伏法的，尽管罪重也可能被释放；强词夺理为自己辩

解的，尽管罪轻也可能判死罪。只要做了好事，虽然很小也要奖赏，做了坏事，虽然微不足道也要处罚。他做事精细干练，不破坏原则，要求下属实事求是、以虚伪为耻辱，终于使得蜀国境内安定繁荣，人民对他既敬畏又爱戴。因此，三国的时候，虽然蜀国地处偏僻，国力也较弱，仍然能够出兵对抗魏国和吴国，这都是诸葛亮的功劳。

汉代张良是著名的谋士，他的祖辈世代做韩国的宰相，后来韩被秦灭了。张良发誓一定要报这个仇。他花钱请刺客去刺杀秦始皇，没有成功，却遭到秦的通缉，流亡到下邳，遇到了圯上老人传授了精深的谋略，读书养性十年。学成之后，出来辅佐汉高祖刘邦，刘邦对他言听计从，他的计谋也都大获成功。刘邦打下天下后说："运筹帷幄之中，决胜千里之外，都是张良先生的功劳。"

原典

安莫安于忍辱。

注释

注曰：至道旷，亦何辱之有。

王氏曰："心量不宽，难容于众；小事不忍，必生大患。凡人齐家，其间能忍、能耐，和美六亲；治国时分，能忍、能耐，上下无怨相。如能忍廉颇之辱，得全贤义之名。吕布不舍侯成之怨，后有丧国亡身之危。心能忍辱，身必能安；若不忍耐，必有辱身之患。"

解释

曾国藩平生最强调一个"忍"字，能否忍耐一时的屈辱可证明一个人的心胸是否宽阔、目标是否远大。所以民间自来就有"忍得一时之气，免得百日之殃"这句俗语。

《易经》说：尺蠖的屈是为了伸，龙蛇的蛰伏是为了保存实力。

老子也说：忍受一时的屈辱是为了将来的荣耀，善于柔才会更强大。

举例

勾践是春秋时代越国的君主。周敬王二十六年，吴国灭了越国。勾践夫妇被囚禁在吴国，喂牛、养马、砍柴、扫地，什么活都干。这样过了三年，勾践一直谦退忍让、低三下四，吴王放心了，终于让他回到越国。回国后，勾践带头倡导艰苦朴素，穿没有颜色的衣服，吃饭没有肉，与百姓同甘共苦，经过十年的努力和积累，让国力变强。大夫文种献了灭吴的七种谋略，勾践只用了其中的三种就灭了吴，一雪当年的耻辱。

汉代名将韩信在没发迹的时候，品行很差，经常吃人家的白食。有一天他到集市上去，有个无赖见到了他，当着很多人的面侮辱他说："你这家伙虽然个子很高大，还喜欢带剑，实际上你胆子很小。不怕死，你就刺我一剑，怕死，你就从我裤裆底下钻过去。"韩信看了那人一会儿，低下头，弯下腰，从他的裤裆下钻了过去。围观的人都笑韩信胆子小。

原典

先莫先于修德。

注释

注曰：外以成物，内以成己，此修德也。

王氏曰："齐家治国，必先修养德行。尽忠行孝，遵仁守义，择善从公，此是德行贤人。"

解释

现代人追求实际和利益，都不讲道德，甚至把讲道德的人看作傻瓜或者迂腐。实际上，这是目光短浅者的看法，不讲道德、没有修养的人只能得到眼前的蝇头小利，做不了大事。古今中外成就大事业者莫不品德高尚，因为德高才能望重，德高才能服众。

《易经》说：君子应该及时地进德修业。

举例

秦惠王是战国时秦国的君主。苏秦曾经以连横的谋略游说他，让他兼并六国。惠王说："我听说，羽毛不丰满，就不能高飞；典章制度不成熟，不可以随便杀伐；政治和教育还没走上正轨，不可以劳烦大臣。您不远千里来教导我，我很高兴，但兼并六国的事情还是将来再说吧！"此后，秦国励精图治，为以后秦始皇统一天下奠定了基础。

楚昭王是春秋时代楚国的君主。周敬王十年，吴国联合唐国和蔡国攻打楚国，昭王仓皇逃走。过了几年，昭王回到楚国，祭告宗庙，安抚百官，说："丢了国家，是我的责任。振兴国家，是你们的功劳。"从此，昭王以身作则，练军修武，使得国内安定。过了十年，楚国繁荣起来，那时唐国已经覆灭了，楚国又灭了顿、胡、蔡等小国。

冯谖是战国时代齐国人，穷得活不下去了，就给孟尝君当食客。一次，孟尝君派他到薛这个地方去收债，冯谖到了薛，让人准备了酒肉，把那些欠了债的人招来，把借条收上来，冯谖就自己做主以孟尝君的名义把那些债赐给了欠债的人，把借条烧了。当天冯谖就驱车回去报告了孟尝君，说："您有薛这个小地方，不去爱护那里的人民，还

挣他们的钱。我私下替你做主，把那些债赐给了百姓，把借条都烧了。”孟尝君嘴里说好，心里很不高兴。过了几年，齐王罢免了孟尝君宰相的职务，孟尝君就到了薛，那里的人民感激他的恩德，扶老携幼，到百里之外迎接他。孟尝君这才开始看重冯谖，就再次用他的计策，重新当上了宰相，以后很多年没再遇到什么灾难。

原典

乐莫乐于好善。

注释

注曰：无所不通之谓神。人之神与天地参，而不能神于天地者，以其不至诚也。

王氏曰：“疏远奸邪，勿为恶事；亲近忠良，择善而行。子胥治国，惟善为宝；东平王治家，为善最乐。心若公正，身不行恶；人能去恶从善，永远无害终身之乐。”

解释

俗话说：修百善自能邀百福，竭千虑自必致千祥。

所谓“但行好事，莫问前程”，只要行善积德，自然福寿平安，所以根本不必担心前程的凶吉。

疏远邪恶，不做坏事，亲近忠良，多做好事，就会终身快乐。

举例

晏子是春秋时齐国人，他做齐国宰相的时候，穿很旧的衣服，骑一匹瘦马，出国访问也是这样。田桓子认为他这是隐藏了国君的恩

赐，因此讽刺他。晏子说："自从我做了宰相以来，我的家人和亲族都坐上了车，也都丰衣足食了，没有挨饿受冻的。这是隐藏国君的恩赐呢，还是彰显国君的恩赐呢？"

宋朝的名相范仲淹，有一次购买了一处宅基地，看风水的先生说："这个地方世代出宰相。"范仲淹说："真是这样的话，我不敢一家私有。"于是把那个地方捐了出去建了学堂，据说后来有名的苏州府学就建在那个地方。

原典

神莫神于至诚。

王氏曰："志诚于天地，常行恭敬之心；志诚于君王，当以竭力尽忠。志诚于父母，朝暮谨身行孝；志诚于朋友，必须谦让。如此志诚，自然心合神明。"

解释

当今的时代，没有人崇尚诚实和诚心，真诚的人被认为愚蠢。但这只是俗人的浅薄之见而已。俗话说"心诚则灵"，诚心才能打动人，才能做大事，对别人以诚相待，才会换来别人的真心。玩小聪明、耍小花招所得小利都是一时的，试看古今中外，没有靠雕虫小技和虚伪成就大事的。

举例

诸葛亮辅佐刘备统一了四川。不久，刘备就去世了，诸葛亮志在统一中原，但他认为出兵之前必须先安定南方。所以率军向南出征，深入不毛之地，七擒其首领孟获又七次放了他。虽然说是谋略，但诸

葛亮也是出于一片真心。所以，过了一千多年，南方人还在感念诸葛亮的恩德。

原典

明莫明于体物。

注释

注曰：《记》云：“清明在躬，志气如神。”如是，则万物之来，其能逃吾之照乎?

王氏曰：“行善、为恶在于心，意识是明，非出乎聪明。贤能之人，先可照鉴自己心上是非、善恶。若能分辨自己所行，善恶明白，然后可以体察、辨明世间成败、兴衰之道理。复次，谨身节用，常足有余；所有衣、食，量家之有、无，随丰俭用。若能守分，不贪、不夺，自然身清名洁。”

解释

所谓“体物”，就是体会事物的变化发展，从细微之处明察事物的本质和真相，而不被表面现象或者谎言所迷惑。要做到这一点，首先自己必须具备足够的智慧和眼光，能明确是非准则，分辨自己的行为对错，然后才能够发现外物的微妙变化，从蛛丝马迹判断出事物的真相和形势的走向。

《吕氏春秋》说：事物之所以成为那个样子一定是有原因的，如果不了解这一点就去做事情肯定做不成。古圣先贤之所以超过俗人，就是因为他们了解事物的起因。比如：水从山里流出来，流入大海，并不是因为水讨厌山而喜欢海，而是由于山高海低造成的；庄稼长在田野里，收藏在仓库里，不是庄稼想那样，而是人想那样啊。它又

说：观察看得见的，就可以推知看不见的。所以，观察房子下的阴凉，就可以知道日月运行和阴阳变化的规律；看见瓶子里的水结冰了，就知道天气寒冷，知道鱼鳖都藏起来了；品尝一块肘子肉，就知道一锅、一鼎里的调料了。

《谭子》说：脑筋清楚的人，不会被人欺骗。

举例

三国时吴国的君主孙亮有一次到花园去玩，他刚吃了颗生梅，感觉很酸，就让黄门去取蜂蜜，黄门把蜂蜜拿来了，孙亮发现蜂蜜里有颗老鼠屎，他就问管理仓库的小吏："黄门向你要蜂蜜了吗？"小吏说："以前要过，但我没给他。"于是有人要求把黄门送进大牢，但黄门不服。孙亮说："这个很容易就能明白真相。"他让人把老鼠屎弄碎，发现里面是干燥的。孙亮说："如果老鼠屎早就在蜂蜜里，里面应该是湿润的，现在里面是干燥的，一定是黄门想陷害仓库的小吏。"黄门终于认罪。

战国时代，赵国人郭开做赵国的宰相，他贪图秦国的贿赂，就出卖赵国，他污蔑老将廉颇，杀了大将李牧，于是赵国被秦国灭亡了。郭开因为贪污的金子太多都埋到了地里，这时就赶紧挖金子往秦国跑，但路上因为金子太多，跑得慢，被强盗杀了。

原典

吉莫吉于知足。

注释

注曰：知足之吉，吉之又吉。

王氏曰：“好狂图者，必伤其身；能知足者，不遭祸患。死生由命，富贵在天。若知足，有吉庆之福，无凶忧之祸。”

解释

大厦千间，夜眠不过七尺；珍馐百味，不过一饱而已。所以，知足者常乐，知道适可而止就不会伤害自己。

老子说：知道满足就不会受到屈辱，知道停止就没有危险，就可以长久。又说：没有比不知足更大的祸患，没有比贪婪更大的错误，只有知道满足的人才能经常满足。

举例

赵简子是春秋时赵国的名人，但他生活很简单，穿普通的羊皮袄，坐破旧的车子，拉车也用很瘦的马。有人说：“新车才安全，马肥才跑得快，狐皮的衣服又漂亮又轻。”赵简子说：“我不这么看，我听说，君子穿得越好就越恭敬，小人穿得越好就越傲慢。我用这个话来勉励自己，怕我有了小人之心。”

孙叔敖是春秋时楚国人，他做官时很有政绩，做了令尹。临死的时候，他嘱咐儿子说：“我死了之后，楚王如果给你封官加爵，都不要接受，因为你才学平常，没有管理经营的头脑，所以不能接受额外的官爵。如果封给你一块很大的地盘，你也一定不能接受，如果实在要给，你就要寝邱这个地方，那个地方土地贫瘠，没什么油水，一般人不愿意到那里去做官。这样，你才可以保住以后的安定。”

原典

苦莫苦于多愿。

注释

注曰：圣人之道，洁然无欲。于其物也，来则应之，去则无系，未尝有愿也。

古之多愿者，莫如秦皇、汉武。国则愿富，兵则愿强；功则愿高，名则愿贵；宫室则愿华丽，姬嫔则愿美艳；四夷则愿服，神仙则愿致。

然而，国愈贫，兵愈弱；功愈卑，名愈钝；卒至所求不获，而遗恨狼狈者，多愿之所苦也。

夫治国者，固不可多愿。至于贤人养身之方，所守其可以不约乎！

王氏曰："心所贪爱，不得其物；意在所谋，不遂其愿。二件不能称意，自苦于心。"

解释

人心不足，欲海无边。但欲望的满足和追求应该有个合适的度，突破了这个度，没有止境地、贪婪地去索取，只能反过来伤害自己。

所以，圣人之道，淡泊无欲。对于身外之物，来就来，去就去，无须牵挂。财物的聚散多寡，官位的高低去就，不值得为之大喜大悲。佛教认为有求皆苦，人的生、老、病、死莫不因为人愿望渴求太多。所以，儒家主张无欲则刚，恭谦俭让，对人不求名，对物不求奢，是为君子。

文子说：祸患生于贪婪，幸福来自自我节制。圣人用心引导耳目，而小人则是用耳目引导心。

《吕氏春秋》说：事随心，心随欲，欲望没有节制心就没有节制，心灵失去了约束就什么都可以干得出来。

举例

汉文帝崇尚清静无为，他在位二十三年，宫室、花园、车马、服饰没有任何增加。他曾经想造一个露台，但一想到要花费百金就打消了这个念头。他经常穿的是很普通的粗布衣服，他的夫人们的衣服的边不能拖地，幛幔上不能绣花。他的陵墓都用瓦器修建。在他的带动之下，国家兴旺，百姓富足，为汉武帝开疆拓土、大展宏图奠定了坚实的基础。

宋朝的李若谷做并州太守时，有个人来投诉，说他的叔叔不认他这个侄子，企图侵吞他的财产。但把他的叔叔找来问了几次，都不承认告状的人是他的侄子。李若谷就让告状的人回家去打他的叔叔，他叔叔就到官府来告他的侄子忤逆之罪。于是，证实了他们的叔侄关系，只能把财产分给侄子。

原典

悲莫悲于精散。

注释

注曰：道之所生之谓一，纯一之谓精，精之所发之谓神。其潜于无也，则无生无死，无先无后，无阴无阳，无动无静。

其合于形也，则为明、为哲、为智、为识。血气之品，无不禀受。正用之，则聚而不散；邪用之，则散而不聚。

目淫于色，则精散于色矣；耳淫于声，则精散于声矣。口淫于味，则精散于味矣；鼻淫于臭，则精散于臭矣。散之不已，岂能久乎?

王氏曰:“心者，身之主；精者，人之本。心若昏乱，身不能安；精若耗散，神不能清。心若昏乱，身不能清爽；精神耗散，忧悲灾患自然而生。”

解释

这里讲的是养生之道，也是人生的大道。心是身体的主宰，精神是人的根本。心理混乱，就会在身体上反映出来。精神过度劳累、消耗、散乱，人的根本就动摇了，悲伤和灾难就来了。

这里强调的还是对欲望的节制。欲望的扩张就是对精神的耗散。

《淮南子》说：人的耳目怎么能长久地劳作而不休息呢？人的精神怎么能老是活跃而不停下来呢?

原典

病莫病于无常。

注释

注曰：天地所以能长久者，以其有常也；人而无常，不其病乎?

王氏曰:“万物有成败之理，人生有兴衰之数；若不随时保养，必生患病。人之有生，必当有死。天理循环，世间万物岂能免于无常？”

解释

“常”就是常态、常理，就是事物发展变化应该遵循的规律。无常是指无视或者不遵循这些规律，放纵自己，任意而为。其结果从身体上说会伤害身体，从人生上说，就是不走正道，就会招来灾祸。

原典

短莫短于苟得。

注释

注曰：以不义得之，必以不义失之；未有苟得而能长久者也。

王氏曰：“贫贱人之所嫌，富贵人之所好。贤人君子不取非义之财，不为非理之事；强取不义之财，安身养命岂能长久？”

解释

这里有两层含义。其一是以苟且的、不光彩的、不光明正大的方式得到的东西不会长久，因为那不属于你，你得到的很勉强，所以，最后一定会再失去。

《大学》说：以悖逆的方式得到的，也会以同样的方式失去。曾子说：记住啊，一定要记住，怎么出来的就怎么返回去，不明白这个道理就是目光短浅。

第二层含义是，应该有长远的眼光，不能苟安于现实，要记住“安而不忘危，存而不忘亡”的道理，孔子曾以“富贵无常”告诫王公、勉励百姓。所以，苟安现状的人，即使不败亡也不会有所前进。

举例

汉高祖刘邦统一天下不久，淮南王英布造反。刘邦召薛公问计，薛公说："英布造反，不必担心。如果他东取吴，西取楚，再传檄燕和赵，守住自己的地盘，那么山东一带就不是汉朝的了，这是上策。如果他攻取了吴和楚，吞并了韩和魏，占领廒仓，堵住成皋，那么胜败就不一定了，这是中策。如果他取了吴和蔡，又返回越国，这是下策，陛下你就高枕无忧了。"刘邦让人打探英布进军的路线，是下策，就问薛公："他为什么不用上策，而出此下策呢？"薛公说："英布是目光短浅之辈，只图眼前，不顾将来，怎么能有远大的志向呢？"不久，英布果然失败了。

汉朝末年，天下大乱，英雄豪杰，各据一方，刘表拥兵十万，占据荆州。当时曹操打败了袁绍，出动全部兵力讨伐乌丸。刘备对刘表说："现在曹操远征乌丸，许昌空虚，乘机攻打肯定成功，天下就可以传檄而定了。"刘表说："我只要占据荆襄就满足了。"不久，曹操得胜而返，刘表后悔没用刘备的计策。曹操回来后，就率领大军讨伐刘表，大军未到，刘表就病死了，他的儿子投降了曹操。

原典

幽莫幽于贪鄙。

注释

注曰：以身殉物，暗莫甚焉。

王氏曰："美玉、黄金，人之所重；世间万物，各有其主，倚力、恃势，心生贪爱，利己损人，巧计狂图，是为幽暗。"

解释

人一有贪心和贪念，就容易丧失理智。一旦被贪欲冲昏头脑，就不能把握自己，也不能正确地判断是非，即使利害关系非常明白，也看不出来，所谓利令智昏就是这个意思。

所以，贪婪的人容易被物欲和眼前的小利所蒙蔽，招来灾祸。

举例

元朝的刘秉忠，性情平静，淡泊名利，十七岁做官，不久就辞官，到山里隐居，做了僧人。后来元世祖召见他，他多次劝皇帝要取法自然，休养生息，救了很多人的性命。他后来官居太保，但仍然穿着带补丁的衣服，吃很简单的饭菜，以天下为己任。

春秋时，楚平王听信谗言，想杀了儿子公子建。公子建逃到了郑国，郑定公对他不错，但因为国家弱也不能帮他。这时，晋国想攻打郑国。就贿赂公子建做内应，答应灭郑后立他为王。公子建答应了，但阴谋还没开始实行，就败露了，郑定公杀了他。

原典

孤莫孤于自恃。

注释

注曰：桀纣自恃其才，智伯自恃其疆，项羽自恃其勇，高莽自恃其智，元载自恃其狡，卢杞自恃其奸，则气骄于外，而善不入耳；不闻善，则孤而无助，及其败，天下争从而亡之。

王氏曰："自逞己能，不为善政，良言傍若无知，所行恣情纵意，倚着些小聪明，终无德行，必是傲慢于人。人说好言，执蔽不肯听

从；好言语不听，好事不为，虽有千金、万众，不能信用，则如独行一般，智寡身孤，德残自恃。”

解释

自满者败，自恃者孤。自以为是，得意忘形，自然就陷入孤立。世上好骄傲的只有两种人：一是真有才，因而目中无人，老子天下第一；另一种其实腹中空空，无德无能，但也照样谁都瞧不起。对于后者，失败是自然的；而对于恃才自傲的人来说，骄傲自满，过高地看待自己的能力，不听别人的忠告，陷于盲目，反而把自己的长处变成了短处。

举例

曾子，战国时代鲁国人，他提出“每日三省吾身”，就是每天都做自我批评，找出自己的错误和缺点。后来成为孔子的著名弟子和道统的传人。

春秋时齐国的君主齐桓公贪图女色，还很爱吃，会享受，他宠信易牙、竖刁和开方这些投其所好的人，却想称霸天下，所以把国家大事都委托给管仲。管仲死后，鲍叔牙继任，他自知才能不如管仲，就劝桓公远离小人。桓公就把易牙等人赶走了。但这几个人走了之后，桓公吃不香，睡不好，也不说话，也没有了笑容，就又把他们召了回来。这样一来，几个小人当了权，齐国很快就乱了。

原典

危莫危于任疑。

注释

注曰：汉疑韩信而任之，而信几叛；唐疑李怀光而任之，而怀光遂逆。

王氏曰：“上疑于下，必无重用之心；下惧于上，事不能行其政；心既疑人，勾当休委。若是委用，心不相托；上下相疑，事业难成，犹有危亡之患。”

解释

常言说：“用人不疑，疑人不用。”这句话看似简单，其实有很深刻的道理。

这里是从另外的角度来看：既要重用他，就不要怀疑他，如果用而疑之，这对用人者来说是一件很危险的事情。一方面是出于对事业成败的考虑，另一方面也是出于对自身安危的担忧。

《尚书》说：怀疑积累多了谋划就失败了。

荀子说：聪明人应该抛弃疑惑。

举例

王翦是秦国名将，他带领六十万大军讨伐楚国，秦始皇送他到灞上，王翦请求封给他良田美室。始皇说：“将军你放心走吧，怎么还担心贫穷呢？”王翦说：“我得赶紧请求啊，为了子孙后代。”始皇大笑。王翦走到国界了，又五次派使者向始皇请求封赏。有人说：“将军怎么和要饭的一样，太过分了。”王翦说：“不，秦王的性格多疑而残忍，现在差不多把整个国家的兵力都委托给我了。我不这样做，不能消除他的猜疑啊。”

刘备占据四川后，任命关羽为前将军，驻守荆州。关羽向来瞧不起他的属将糜芳和傅士仁，在他攻打魏国的时候，让这两个人留守荆州，准备军需。关羽自己率领大军破樊城，下襄阳，擒于禁，斩庞德，震动许昌。曹操很害怕，就派人去结交孙权。孙权引诱糜芳和傅士仁，二人投降，孙权派兵袭击关羽的后路，导致了关羽的失败。

原典

败莫败于多私。

注释

注曰：赏不以功，罚不以罪；喜佞恶直，亲邪远贤；小则结匹夫之怨，大则激天下之怒，此多私之所败也。

王氏曰："不行公正之事，贪爱不义之财；欺公枉法，私求财利。后有累己、败身之祸。"

解释

人都有私心和私利，此乃人之天性。但过分的自私就什么都得不到，相反，真正做到以天下为己任的大公无私的人却可以得到一切，这就是私与公的辩证法。所谓："无取于民者，取民者也。无取于国者，取国者也。无取于天下，取天下者也。"以及老子说的："夫惟不私，故能成其私。"道理是一样的。

《尚书》说：以公灭私，人民就怀念他，没有公心，就会多为一己的私利打算。私心小则结匹夫之怨，私心大则激怒天下人。

举例

项羽是楚国的名将，三年内率领五个诸侯灭了秦朝，从此分封天下。项羽号称霸王，他力气过人，能够拔山举鼎，天下无敌，大小七十多战，所向披靡。但项羽也因自恃英勇而刚愎自用，导致辅佐他的人都走了，过了五年，就被刘邦打败。

隋炀帝亲自带兵出征高丽，楚国公杨玄感在黎阳造反。李密对他说：“现在天子远征高丽，接近幽州，和这里远隔千里。如果你派兵占领了蓟，就等于扼住了他的咽喉。这样，天子南有大海，北有胡兵，前有高丽，退无归路。不过一个月，粮草物资就用完了，那时候你只要举旗一呼，他的部队就会投降，不战而胜，这是上策。”杨玄感不听，他贪图洛阳的财宝，就去包围洛阳，结果失利被斩。

遵义章

注曰：遵而行之者，义也。

王氏曰：“遵者，依奉也。义者，宜也。此章之内，发明施仁、行义，赏善、罚恶，立事、成功道理。”

所谓“遵义”就是为人处世，成就功名事业必须遵循某些法则或者规律。本章从中国历史上总结了四十六种可能给自己带来灾祸的行为，内容简练，教育深刻，语言精彩。

原典

以明示下者暗。

注释

注曰：圣贤之道，内明外晦。惟不足于助者，以明示下，乃其所以暗也。

王氏曰："才学虽高，不能修于德行；逞己聪明，恣意行于奸狡，能责人之小过，不改自己之狂为，岂不暗者哉？"

解释

水至清则无鱼，人至察则无友。把别人的缺点看得很透彻、很清楚的确是聪明的，但也要给智慧不如自己的人留有余地。对自己，这是一种很高的修养，对别人，这是大度和宽容。这样才可以服众。否则，就会导致对别人过度严格，也显得自己狭隘，反过来使自己处于不利的地位，这就是所谓的"聪明反被聪明误"。

所以，做领导的切不可显得太聪明，要懂得大智若愚，内明外晦。聪明在于内心的澄澈，而不一定表现出来，也不能如此去要求下属，否则，人家就吓跑了。

同时，做领导的必须明白，自己再聪明能干，一个人的智慧和力量毕竟有限，不可能什么都知道，也不能事必躬亲，要相信大家，相信属下。

《吕氏春秋》说：做大官的不能管得太细，不能耍小聪明，所以，高明的木匠不动斧子，真正的勇不是肉搏，高明的统帅也用不着杀伐。又说：不知而自以为知，是百祸之首。唐太宗谈到隋高祖杨坚的时候说："他自己不是很明白，但喜欢什么都管，什么事情都怀疑、都自己做主，不给大臣权力，而大臣们日理万机，不可能都合他的意。群臣既然知道了他喜欢自己做决策，就只有全听他的，即使在执行上有什么差错，也不敢告诉他，这就是隋朝二世而亡的原因。"

举例

春秋时齐国的名相管仲病了，齐桓公认为鲍叔牙可以接替他做宰相，管仲认为不行。齐桓公的宠臣易牙去见鲍叔牙，说："管仲做宰

相，是你推荐的。现在管仲病了，桓公去问他谁可以接替他，他竟然说你当不了宰相，我真为你感到不平。”鲍叔牙笑着说：“我如果当了宰相，那还有你们这些人的容身之处吗？”后来，桓公不听管仲的话，还是让鲍叔牙做了宰相，他果然就驱逐了易牙等桓公身边的小人。但桓公又离不开他们，又把他们召了回来，最终坏了朝政。从这里就可以看出管仲比鲍叔牙高明多了，以他的洞察力不会看不出易牙等小人的坏处，但他采取了装糊涂的政治手段，不去招惹他们，但也能够驾驭他们，不致让小人坏了大事。

清朝末年，赵尔丰做四川总督。当时清朝政府下令，把铁路收归国有，四川人不服，派代表请愿。赵愤怒地斥责请愿代表，并威胁他们要严厉查办，没想到招来更大的反抗，全四川都响应。后来，武昌起义成功，赵被杀。

春秋时晋国有个叫郤雍的人，他到集市上去，忽然指出一个人，说他是小偷，官府抓起来审问，果然是小偷。荀林父问他：“你怎么知道他是小偷呢？”郤雍说：“我观察他的眼神，他看见市场上的货物有贪婪之色，看见卖东西的人有惭愧之色，看到我来了，又有畏惧之色。”当时晋国闹饥荒，盗贼很多，就任命郤雍专门负责抓贼。大夫羊舌听说后说：“看见深渊里的鱼不祥，能够发现藏匿者有灾。一个人的眼睛，看不见所有的盗贼，郤雍死定了。”不到三天，郤雍偶然去郊外，盗贼数十人拥上来，杀了郤雍就逃走了。

原典

有过不知者蔽。

注释

注曰：圣贤无过可知；贤人之过，造形而悟；有过不知，其愚蔽甚矣！

王氏曰：“不行仁义，及为邪恶之非；身有大过，不能自知而不改。如隋炀帝不仁无道，杀坏忠良，苦害万民为是，执迷心意不省，天下荒乱，身丧国亡之患。”

解释

只有圣人才没有过错，所以说：“人非圣贤，孰能无过？”关键在于怎样对待错误。自己不知道有了错误的叫作“蔽”，就是自己封闭自己；而知道了自己的错误还是不改的，叫作“愎”，所谓“刚愎自用”是也。

最聪明的人是看到别人的过失，引以为鉴，主动克服自身类似的不足；比较聪明的人是自己犯了错误能自觉反省改正；至于有了错误仍执迷不悟、一错到底的，那只有一败涂地了。

孔子说：喜欢仁而不喜欢学习，弊端是愚昧；喜欢满足于一知半解而不喜欢学习，弊端是轻浮；喜欢相信别人而不喜欢学习，弊端是闭塞；性格刚直而不喜欢学习，弊端是执拗；好勇而不好学习，弊端是容易冲动；性格刚猛而不好学习，弊端是容易轻狂。

举例

关羽镇守荆州的时候，孙权打算联合刘备，共同抵抗曹操，就派遣使者想和关羽结亲家。关羽大怒，说：“虎女安嫁犬子乎？”诸葛亮听说后，惊叹说：“荆州危险了！”

关羽被杀害以后，刘备激愤交加，起兵伐吴。吴国派诸葛谨来求和，他对刘备说：“陛下认为是给关羽报仇重要呢，还是恢复先帝的江

山重要？是一个荆州大，还是天下大呢？”

如果都重要的话，那么也应该有个先后啊！刘备在气愤之下，根本听不进去，执意进兵，结果大败而回。

原典

迷而不返者惑。

注释

注曰：迷于酒者，不知其伐吾性也。迷于色者，不知其伐吾命也。迷于利者，不知其伐吾志也。人本迷惑者，自迷之矣！

王氏曰：“日月虽明，云雾遮而不见；君子虽贤，物欲迷而所暗。君子之道，知而必改；小人之非，迷无所知。若不点检自己所行之善恶，鉴察平日所行之是非，必然昏乱、迷惑。”

解释

人是欲望性的动物，有欲望是正常的，但必须把欲望控制在一定的限度之内。也就是说，人是欲望的主宰，如果反过来，被欲望所控制，那就颠倒了，就失去了人的本性，会给自己带来灾祸。

人不但容易被欲望迷惑，也容易被别的东西迷惑。迷于欲望的，伤害自己的本性；迷于外物的，容易丧失志气；还有被自己迷惑的（错了也不知道），就会越来越错，最终失败。

孟子说：从河的上游到下游去游玩，乐而忘归的叫作“流”；从河的下游到上游去游玩乐，而忘归的叫作“连”；没有厌倦地打猎叫作“荒”；不知道节制地喝酒叫作“亡”。这就是“流连荒亡”。

举例

阖闾是春秋时代吴国的君主，他用孙武、伍员为将领，打败了楚国。孙武献计说："出兵应该以义为号召，才师出有名，因为楚王无道，我们才打败了他。现在应该找到太子建的儿子，把他立为国君，让他主持楚的宗庙社稷。这样，楚国安定了，也感念吴国的恩德，世世代代进贡，你虽然赦免了楚国，实际上却得到了楚国。"但阖闾贪图彻底灭楚的利益，不听孙武的话。不久，楚国大臣申包胥到秦国，在朝廷上痛哭请求援助，终于求来救兵打败了吴国。

重耳是春秋时晋国公子。周襄王八年，晋国发生动乱，重耳逃到齐国，齐王把美女齐姜嫁给他。齐姜不但美丽，也很贤惠，重耳迷上了她，朝夕欢宴，一直过了七年安逸的日子，没有了远大的志向。他的随从都着急了，幸亏齐姜贤德，和他们一起想办法。于是，齐姜把重耳灌醉了，随从们连被子带席子一起，把重耳弄了出来，走了一百多里，重耳才清醒。后来，重耳回到晋国，振兴国家，称霸诸侯。他就是晋文公。

原典

以言取怨者祸。

注释

注曰：行而言之，则机在我，而祸在人；言而不行，则机在人，而祸在我。

王氏曰："守法奉公，理合自宜；职居官位，名正言顺。合谏不谏，合说不说，难以成功。若事不干己，别人善恶休议论；不合说，若强说，招惹怨怪，必伤其身。"

解释

俗话说“祸从口出”，人的许多麻烦和灾祸是言语上太随便、不慎重带来的。如果做了再说，主动权就掌握在自己手里——因为在你做之前，别人不知道你的计划。相反，如果是说了再做，你就把主动权交给人家了。因为人家已经知道了你的计划，就会设法对付你，导致你做不成，计划落空。

所以，成大事的人，都是缄默寡言、慎行谨言的。

《易经》说：言语是产生祸患的台阶。

老子说：说得太多，本事却不大，就不如少说点。

举例

三国时，占据四川的刘璋手下有一文官，名叫彭羕，有人说他的坏话，刘璋把他抓起来做了奴隶。这时刘备到了四川，彭羕找到机会做了他的随从，刘备给他很优厚的待遇。彭羕从下贱的奴隶一下子成了人上人，气焰就很嚣张。尽管这样，刘备还让他做江阳太守。但彭羕不领情，他对马超说：“你在外，我在内，天下不就是我们的了吗？”马超到刘备那里把这事说了，刘备立即把彭羕抓起来，斩了。

四川人杨仪，很有才气，他跟随诸葛亮建立了不少功劳。诸葛亮死后，蒋琬做了丞相，杨仪不服气，对费祎说：“以前诸葛丞相去世的时候，我如果带领部队投降魏国，怎么会落到今天的地步呢？真是追悔不及啊！”费祎把他的话告诉了上面，蒋琬废了杨仪的官职，降为平民。杨仪再次上书，言辞激烈，蒋琬就派人来抓他，杨仪被迫自杀了。

原典

令与心乖者废。

注释

注曰：心以出令，令以心行。

王氏曰：“掌兵领众，治国安民，施设威权，出一时之号令。口出之言，心不随行，人不委信，难成大事，后必废亡。”

解释

做领导的，发出的号令和指示，应该和自己内心的真实想法一致。如果不按照自己说的去做，说的一套，做的另一套，就失去了威信，成不了大事。

这里的另外一层含义是，国家的政策法令应该符合民心民意；如果施政者违背了百姓的心愿，就必然遭遇失败。

韩非子说：禁止老百姓希望得到的，神仙也做不到。动不动就给百姓加罪，毁坏百姓所喜欢的，就是尧也治理不了天下。所以《大学》说：如果政策法令违反了百姓的愿望，他们就不会听从。

举例

战国时赵国的君主武灵王带头改革，穿胡人的衣服，学习骑马射箭，国力大振。他先立长子章为太子，后来废了他，又立次子何。武灵王以诸位将领才能不够为理由，在传位给何（惠王）以后，亲自带兵，被称为“主父”。他在朝廷上看见长子章拜见惠帝，心里不好受，又想把国家一分为二，让两个儿子分而治之，终于导致内乱。他被惠帝的兵士围困在沙丘宫，活活饿死了。

三国时，曹操发兵进攻袁绍，袁绍也带兵迎击。谋士田丰对袁绍说：“曹操善于用兵，变化多端。兵力虽然不多，但不可轻敌。与其速战，不如持久。您的地理位置优越，兵强马壮，对外结交英雄豪杰，在内发展农业，积极备战。然后，乘其空虚，派精锐兵力，出其不意，袭击河南。救右则击左，救左则击右，让他们疲于奔命，不到两年，就可以战胜曹操了。现在你放着稳操胜券的计策不用，而和曹操展开决战，如果失败了，后悔也来不及了。”袁绍不听他的，还认为他瓦解军心，把他关进了监狱。不久，袁绍大败而归，有人对田丰说：“这回你可该被重用了。”田丰说：“不可能，如果打了胜仗，我就没事，现在失败了，我死定了。”袁绍回来后说：“我没用田丰的计谋，果然被他耻笑。”于是杀了田丰。

原典

后令缪前者毁。

注释

注曰：号令不一，心无信，其事毁弃矣！

王氏曰：“号令行于威权，赏罚明于功罪，号令既定，众皆信惧，赏罚从公，无不悦服。所行号令，前后不一，自相违毁，人不听信，功业难成。”

解释

做领导的，不能朝令夕改、出尔反尔，否则就失去了威信，下边的人就无所适从，任何政令都无法得以执行。

《淮南子》说：军队法令太多就容易混乱，喝酒时规矩太多就容易产生争辩，混乱导致失败，争辩导致相互猜忌。

举例

春秋时代的楚平王让太子建去镇守城父，并派奋扬做城父的司马。平王给奋扬手谕说：侍奉太子应该和侍奉寡人一样。但随后又给奋扬密谕，让他杀了太子，奋扬就先派使者给太子偷偷地报信，让太子逃跑了，然后回来对平王说：“太子跑了。”平王大怒说：“话从我嘴里说出来，只进了你的耳朵，谁会告诉建呢？”奋扬说：“我说实话吧，我遵守了您的命令：侍奉建应该和侍奉您一样啊。”

三国时，曹操感到刘备有英雄的美名，能够服众，对自己是个威胁，所以，把他留在许昌，表面上是尊重他，实际上是限制他。后来，他派刘备到徐州去抵抗袁术。谋士董昭对曹操说：“刘备英勇而有大志，又有关羽、张飞的辅佐，恐怕刘备之心非同一般啊。”曹操说：“我已经答应他了。”于是，刘备才得以脱身，最终和曹操成鼎足之势。

原典

怒而无威者犯。

注释

注曰：文王不大声以色，四国畏之。故孔子曰：不怒而威于斧钺。

王氏曰：“心若公正，其怒无私，事不轻为，其为难犯。为官之人，掌管法度、纲纪，不合喜休喜，不合怒休怒，喜怒不常，心无主宰；威权不立，人无惧怕之心，虽怒无威，终须违犯。”

解释

领导者都希望自己有威严，但威严不是发怒可以带来的效果，只有内心公正、无私才会让人真心悦服，带来真正的威严。周文王虽从不声色俱厉，但四邻国家都敬畏他，就是这个道理。

所以，威严是内在精神和崇高人格的外在表现。有了这种内在的精神力量，就不怒自威。反之，表面上的虚张声势不但不会带来威严，相反，它无法掩盖内心的虚弱和苍白，这就是所谓的色厉内荏。

《韩非子》说：爱多了法就立不起来，威严少了下属就轻视领导，所以，刑罚不果断，就做不到令行禁止，虽然发怒了，但没有威严，以下犯上的事情就多了。

举例

宋朝的刘法，是童贯的属将，官至经略。他带兵与西夏在统安交战，被打得大败，刘法扔下部队，偷偷地逃命了。他跑到离战场七十多里的地方，四顾无人，就下马卸甲，想休息一下。不一会儿，很多背着东西的士兵跑过来，刘法向他们要吃的，没人给他，刘法瞪大眼睛说："难道你们不认识刘经略吗？"一个士兵上前说："将军就是刘经略？小人献东西给你吃。"说着，从包里拿出刀来，杀了刘法，割了头跑了。

陈平是汉代名相，他在管理国家时崇尚无为而治。有一次，汉文帝问他天下一年有多少个案子，国库里出入多少钱粮。陈平说："这些都有具体负责的人。"皇上问谁负责，陈平说："陛下想知道案子，可以问廷尉。想知道钱粮，可以问管理粮食的内史。"

原典

好众辱人者殃。

注释

注曰：己欲沽直名，而置人于有过之地，取殃之道也！

王氏曰：“言虽忠直伤人主，怨事不干己，多管有怪；不干自己勾当，他人闲事休管。逞着聪明，口能舌辩，伦人善恶，说人过失，揭人短处，对众羞辱；心生怪怨，人若怪怨，恐伤人之祸殃。”

解释

应该尊重每一个人，不能随意侮辱人。能够平等地对待那些有缺陷的人，需要一种宗教般的、伟大的、包容的精神。

侮辱别人、揭人家的疮疤和短处，嘲笑不如自己的人，以此显示自己的身份，或者以此取乐，必然招来怨恨和祸殃。

《吕氏春秋》说：说话太极端，容易惹人家发怒，有人愤怒，说话的人就危险了，更何况是自己想痛快而故意侮辱人呢?

《鬼谷子》说：不要把人家不想要的强加给他，不要教给人家不想知道的东西。

举例

汉朝时，刘交被封为楚王。他任命当时的名士穆生、白生、申公为中大夫，并很尊敬他们。穆生不喝酒，刘交和他对饮的时候，就特意给他准备果汁，以示敬意。刘交死后，他的次子郢客继位，对他们三人仍然很尊重。不久，郢客去世了，子戊承袭了爵位，一开始还励精图治，很快就耽于酒色了，再召见穆生的时候，也忘了准备果汁。穆生回来后长叹说：“果汁都没了，王的意志懈怠了，君子应该见机行

事，不走还等什么呢？”于是，三个人称病走了。不久，吴国、楚国等七国叛乱，被周亚夫平定了。

战国时候，秦昭襄王和赵惠文王在渑池相会。酒至半酣，秦王说：“我听说赵王擅长音乐，我这里有一把宝瑟，请你演奏。”赵王脸红了，但也不敢推辞。秦的侍者送上瑟，赵王演奏了一首《湘灵》。秦王说，不错。回头招呼御史，让他记上：“某年某月某日，秦王和赵王会于渑池，让赵王鼓瑟。”这时，赵国的蔺相如上前说：“赵王听说秦王善于演奏秦国的乐器，我谨奉上盆缶，请秦王击之，以便相互娱乐。”秦王大怒，脸色变了，不肯答应。蔺相如就拿了装酒的瓦器，跪在秦王跟前请求，但秦王还是不肯。蔺相如说：“大王你不就是依仗秦国强大吗，现在，五步之内，我脖子上的血就会溅到你的身上。”秦王的手下斥责蔺相如无礼，想上前去抓他，蔺相如睁大眼睛斥责他们，头发和眉毛都竖了起来。秦王害怕了，勉强击了一下瓦器，蔺相如也把赵国的御史招来，写上：“某年某月某日，赵王和秦王相会于渑池，让秦王击缶。”秦王受到屈辱，想发兵袭击赵国，但探子回报说赵国防备很严密，秦王只好假装继续应酬了一会儿，才散了。

原典

戮辱所任者危。

注释

注曰：人之云亡，危亦随之。

王氏曰：“人有大过，加以重刑；后若任用，必生危亡。有罪之人，责罚之后，若再委用，心生疑惧。如韩信有十件大功，汉王封为齐王，信怀忧惧，身不自安；心有异志，高祖生疑，不免未央之患；高祖先谋，危于信矣。”

解释

做领导的，真正做到用人不疑很难，尤其是对一些重要的、关键的职位和能力很强的人。疑虑就会带来谗言和污蔑，随之而来的就是对自己信任的属下的侮辱和迫害。但这样的结果，往往是伤害了有能力的部下，也同时危及自身的安全。

举例

战国时，秦将王翳侵犯赵国，赵国君主赵迁任命李牧为大将去抵抗。李牧把军队驻扎在灰泉山。王翳素来忌惮李牧的军威，不敢冒犯，赵国也把李牧倚为长城。秦国就使用反间计，赵王昏庸，看不出来，就让赵葱取代了李牧，并且杀了李牧。不久，赵国就被秦灭了。

明朝的袁崇焕是万历年间的进士，有胆有谋，通兵法。清军入侵宁远，全靠袁崇焕的守卫才安全。后来，魏忠贤污蔑他，他自请回乡。崇祯即位后，再次起用他为兵部尚书，镇守宁远，清兵不敢进犯。不久，袁崇焕再次被污蔑下狱，被公开处死，天下人都为他感到冤枉。从此，明的边境无人把守，很快就灭亡了。

原典

慢其所敬者凶。

注释

注曰：以长幼而言，则齿也；以朝廷而言，则爵也；以贤愚而言，则德也。三者皆可能，而外敬则齿也、爵也，内敬则德也。

王氏曰：“心生喜庆，常行敬重之礼；意若憎嫌，必有疏慢之情。常恭敬事上，怠慢之后，必有疑怪之心。聪明之人，见怠慢模样，疑

怪动静，便可回避，免遭凶险之祸。”

解释

对以往尊重的人或者帮助过自己的人，如今渐渐怠慢了，说明这个人的雄心大志已经懈怠了，意志衰退了。这是很危险的事情。

有些人或者有势力、有权力，我们有求于他，那么为了自己的利益自然要尊重他，但时间长了，可能认为用不着他了，就慢慢疏远了。但危险也在这里，人生漫长，人生坎坷，我们不知道什么时候还会需要人家的帮助，临时抱佛脚往往没有用。所以，应该经常性地保持以往的敬意，不管你今天的地位发生了怎样的变化，不忘记你以前曾经尊敬过的人。

举例

春秋时齐顷公立嗣，晋、鲁、卫、曹等诸侯都派使者来祝贺，晋的使者郤克瞎了一只眼睛，鲁的使者季孙行父没了头发，卫的使者孙良夫是个瘸子，曹的使者驼背。朝贺以后，是例行的私宴，顷公预先给这四个人准备了座位，以便让家眷们可以从高楼上看得见他们，家眷们看了，都忍不住大笑起来。四个使者回到宾馆，都很气愤，一起谋划着讨伐齐国，齐国的混乱就是从这个时候开始的。

北海郑玄是汉朝的大学问家，有很高的声望。袁绍仰慕他的名声，派人去聘请他，却没有特别的礼遇。赵融听说后说：“贤人是君子所仰望的，不尊敬贤者，就失去了君子的景仰。有为的君主，不敢失去百姓的欢心，何况对于君子呢？失去了君子的仰望，就难以有大的作为了。”后来，袁绍果然失败了。

原典

貌合心离者孤。

注释

王氏曰：“赏罚不分功罪，用人不择贤愚；相会其间，虽有恭敬模样，终无内敬之心。私意于人，必起离怨；身孤力寡，不相扶助，事难成就。”

解释

貌合神离，其势必孤，其力必散，其事必败，所以说：“三人同心，其利断金。”

《吕氏春秋》说：千人同心，就有千人的力量；万人异心，还不如一个人有用。

举例

汉朝末年，董卓废帝专权。初平元年，后将军袁术、翼州牧韩馥、豫州刺史孔伷、兖州刺史刘岱、河内太守王匡、渤海太守袁绍、陈留太守张邈、东郡太守桥瑁、山阳太守袁遗、济北相鲍信、奋武将军曹操等，拥戴袁绍为盟主，起兵讨伐董卓。但是各路兵马却貌合神离，迟疑不进，刘岱和桥瑁还相互攻击，打起了内战，董卓抓住机会，很快就打败了他们。

后来，袁绍势力开始膨胀，他统治着青、幽、并、济四州，兵力数十万。手下的颜良、文丑、张颌都是当时的名将。郭图、审配、逢纪、田丰、许攸、沮授也是雄视天下的有名的谋士。尤其是田丰等深谋远略，孙盛说：“田丰、沮授的谋略，就是张良、陈平也不一定比得上啊。”但可惜的是，袁绍不会用人，使得谋士之间貌合神离。郭图污蔑沮授，袁绍怀疑他就把他赶走了。逢纪污蔑田丰，袁绍就把田丰关

起来，后来杀了。此后，文臣武将离心离德，谋士都走了，官渡一战之后，就再也没有恢复元气。

原典

亲谗远忠者亡。

注释

注曰：谗者，善揣摩人主之意而中之；忠者，推逆人主之过而谏之。合意多悦，逆意者多怨；此子胥杀而吴亡；屈原放，而楚灭是也。

王氏曰："亲近奸邪，其国昏乱；远离忠良，不能成事。如楚平王，听信费无忌谗言，纳子妻无祥公主为后，不听上大夫伍奢苦谏，纵意狂为。亲近奸邪，疏远忠良，必有丧国、亡家之患。"

解释

善于揣摩领导意图而投其所好的是"谗者"，也就是小人；而专门找领导的错误犯颜直谏的，是"忠者"。虽然做领导的都知道近小人、远忠臣必然失败的道理，但能够避免这个毛病实在不容易，因为人都有爱听好话、爱被吹捧的本性。说真话、批评人的话难以被人接受。

所以，好的领导要懂得忠言逆耳的道理，必须有容忍和接受批评的雅量，有则改之，无则加勉。

《吕氏春秋》说：最有用的忠告都不中听，也不合自己的心意，只有贤明的领导才能听得进去。

举例

卫鞅做秦国的宰相，变法图强，秦孝公嘉奖他的功劳，封为侯，号商君。卫鞅很得意，自以为功劳超过了以前的五羖大夫，家臣都吹捧他向他祝贺。只有赵良劝他说：“一千个人说你好，不如一个人说真话。五羖大夫做穆公宰相的时候，三次帮助晋国的君主，兼并了二十多个国家。但他自己很廉洁，夏天不张伞盖，去参加劳动也不骑马。他死的时候，老百姓就跟死了爹妈一样，现在您做秦的宰相已经八年了，法令虽然得以执行，但杀戮太多，刑罚太严苛了。人民只见到威严，见不到利益；只知道利益，不知道仁义。而且，太子和你有矛盾，为什么不推荐别的贤者代替自己而求得自己的安全呢？”卫鞅听了很不高兴，把他赶走了。五个月之后，太子即位，逮捕了卫鞅，并将他处以车裂之刑。

蜀汉后主刘禅在即位五年后，诸葛亮率军北上，走之前上《出师表》说：“亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也。亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。”诸葛亮死后，姜维继承他的遗志，但才能不如诸葛亮。刘禅恰恰亲近小人，不听忠言，姜维很担心，不敢进成都。不久，晋讨伐蜀国，刘禅投降。

原典

近色远贤者昏。

注释

注曰：如太平公主、韦庶人之祸是也。

王氏曰：“重色轻贤，必有伤危之患；好奢纵欲，难免败亡之乱。如纣王宠妲己，不重忠良，苦虐万民。贤臣比干、箕子、微子，数次苦谏不肯；听信怪恨谏说，比干剖腹、剜心，箕子入官为奴，微子佯狂于市。损害忠良，疏远贤相，为事昏迷不改，致使国亡。”

解释

人一旦发了财，有了权势、地位，美色就难以避免了，钱与色、权与色往往相伴而来，这是人的本性使然。古代的很多英雄豪杰、今天的很多高官，也往往在女色上栽跟头。原因在于，女色在使人快乐的同时，也消磨人的志气，使人丧失理智，失败就在这里开始萌芽了。

《诗经》说：好男人能够成就一座城，漂亮的女人能够毁了一座城。所以，美貌的女人有的时候就是乌鸦和猫头鹰啊！

举例

春秋时楚国的公子侧很有本事。晋楚交战的时候，侧是楚国的中军元帅。楚王知道他好喝酒，每次出兵，都嘱咐他戒酒。侧有个小喽啰，知道主人的喜好，就悄悄地给侧送来美酒，侧一高兴，喝得大醉。不一会儿，楚王找他商量战事，怎么喊他也不醒，楚王就带兵走了。不久，侧醒了，后悔不迭，就自杀了。

原典

女谒公行者乱。

注释

王氏曰："后妃之亲，不可加于权势；内外相连，不行公正。如汉平帝，权势归于王莽，国事不委大臣。王莽乃平帝之皇丈，倚势挟权，谋害忠良，杀君篡位，侵夺天下。此为女谒公行者，招祸乱之患。"

解释

昏君近色，后妃必然干政。枕边风起，天下必然大乱！中国古代这样的例子太多了。其根本的原因还是后宫干政，皇帝大权旁落，导致失去了控制国家的权力，而实际行使权力者名不正言不顺，难以服人，难以治理国家，必然酿出灾难。

举例

明代的唐皋，小时候在灯下读书，有个女孩来勾引他，几次将窗户纸舔破。唐皋在补上窗纸之后，在纸上题诗说："舔破纸窗容易补，损人阴德最难修。"

宋朝徽、钦二帝被金俘虏以后，高宗即位，致力于国家的振兴。但宰相秦桧污蔑岳飞，让皇帝罢免了他的兵权，并下狱待罪。秦桧的妻子王氏说："擒虎容易放虎难。"于是，秦桧就以"莫须有"的罪名杀害了岳飞，大将韩世忠也感到威胁，退隐到了西湖。这样，宋朝只能偏安南方，最终灭亡。

原典

私人以官者浮。

注释

注曰：浅浮者，不足以胜名器，如牛仙客为宰相之类是也。

王氏曰："心里爱喜的人，多赏则物不可任；于官位委用之时，误国废事，虚浮不重，事业难成。"

解释

选拔任用官员，必须出以公心，真正做到选贤任能。任人唯亲唯私，甚至卖官鬻爵，必然导致政事轻浮、政治腐败。

古诗说：任人唯私，什么官都自己人做，是西周亡国的原因。

《韩非子》说：不要给老虎插上翅膀，有了翅膀的老虎就会飞到城市里去找人吃，而让那些没有品德的小人做官，就等于给了他们势力，就是给老虎插上了翅膀。

举例

晋武帝司马炎在南郊祭天，回头对左右说："我可以和汉朝哪个皇帝相比？"校尉刘毅应声说："可比桓帝和灵帝。"司马炎说："我虽然德行不高，何至于和他们一样呢？"刘毅说："桓帝和灵帝卖官，但钱都入了国库，陛下你也卖官，但钱都入了自己的腰包。从这点来看，你还不如他们呢！"

明朝世宗的时候，严嵩专权，不是自己的私人不予任用。杨继盛上书弹劾他说："郎中徐学诗、给事中厉汝进都因为弹劾严嵩被免职，朝廷内外的大臣，被他罢黜的不可胜数，因为他掌握着官员任用的大权。不论文官武官，其选拔任命，都看送钱的多少来决定，早就失去了天下的民心。"明朝从此政治日益腐败，外患也随之而来。

原典

凌下取胜者侵。

注释

王氏曰："恃己之勇，妄取强胜之名；轻欺于人，必受凶危之害。心量不宽，事业难成；功利自取，人心不伏。霸王不用贤能，倚自强能之势，赢了汉王七十二阵，后中韩信埋伏之计，败于九里山前，丧于乌江岸上。此是强势相争，凌下取胜，返受侵夺之患。"

解释

做领导的应该爱护下属，以平等的观念对待下属，不能以势压人、以权欺人。否则，必将离心离德，彼此伤害。正如孟子所说：“君主对待臣子如自己的手足那样爱护，那么臣子就把君主当作自己的主宰那么尊敬；君主把臣子当作犬马使唤，臣子就把君主看作一般人了；如果君主对待臣子连草芥都不如，那么臣子就把君主看作盗贼和仇人了。”

举例

战国时赵国的宦官令缪贤得到了美玉和氏璧，就做了个珍贵的盒子藏起来。赵惠文王听说了，就去和他要，但令缪贤没给。赵惠文王怒了，乘着出去打猎的机会，突然闯入令缪贤的家里，搜查出来，把和氏璧拿走了。

秦昭襄王听说赵王得到了和氏璧，就想看看。丞相魏冉说：“大王想见和氏璧，为什么不拿酉阳的十五座城去交换呢？”秦王吃惊地说：“那十五座城，我也很珍惜啊，怎么能换和氏璧呢？”魏冉说：“赵国早就害怕秦国，大王用城换璧，赵王不敢不把和氏璧拿来，拿来就留下。所以，换城不过是个幌子，得和氏璧才是目的，大王还怕丢了城吗？”秦王很高兴，就写信给赵王要了和氏璧。

原典

名不胜实者耗。

注释

注曰：陆贽曰：“名近于虚，于教为重；利近于实，于义为轻。”然则，实者所以致名，名者所以符实。名实相资，则不耗匮矣。

王氏曰："心实奸狡，假仁义而取虚名；内务贪饕，外恭勤而惑于众。朦胧上下，钓誉沽名；虽有名、禄，不能久远；名不胜实，后必败亡。"

解释

历史上名气和实际的才能不相符的人很多，有的名气很大，但没有才能；有的不尚张扬，没有名气，但很有本事。后者一般往往能取得大的成就，而那些名不副实的人，即使得到了显赫的头衔和名声，也是不祥之兆，最后必然导致灭亡。因为他的能力担负不起他的名气所应该承担的重任，只能为名所累，最后害人害己。

《淮南子》说：俸禄超过了自己的功劳会损害自己，名声超过了实际会遮蔽了自己。

孟子说：名过其实，君子感到羞耻。

举例

战国时，赵奢是赵国的名将，他的儿子赵括也喜欢谈论军事，很有名气，但并没有真本事。赵奢临死的时候，告诫妻子说："赵括如果带兵，赵国一定失败。"不久，秦国侵犯赵国，赵王起用赵括率兵抵抗，赵母劝谏也没用。赵国与秦军战于长平，赵括大败，赵军四十多万投降，全部被秦活埋。从此，赵国的精锐部队被消灭了，国家也从此一蹶不振。

蜀汉时的马谡深通兵法谋略，很受诸葛亮的器重。但刘备临死的时候告诫诸葛亮说："马谡言过其实，不可大用，你一定要看到这一点。"诸葛亮却不以为然，让马谡做了参军。建兴六年，诸葛亮兵出祁山，破例用马谡为先锋。马谡部署不当，被魏国大将张颌所破，导致诸葛亮失去了前进的根据地。诸葛亮只能退军，并杀了马谡。

原典

略己而责人者不治。

注释

王氏曰："功归自己，罪责他人；上无公正之明，下无信、惧之意。赞己不能为能，毁人之善为不善。功归自己，众不能治；罪责于人，事业难成。"

解释

孔子说：当领导的做得很正，那么谁敢不正呢？所以，领导应该以身作则，严格要求自己，而不应该对自己宽容、对他人严格。如果对自己的缺点千方百计找理由辩解，对别人的失误却不加体谅，一味求全责备，那么这样的人什么事情也不会办好的。

举例

春秋时，季康子在鲁国执政，君臣比赛似的奢侈，整天吃喝玩乐。国人也跟着学，弄得盗贼很多。季康子很忧虑，就去问孔子怎么办。孔子回答说："如果你们做领导的不那么贪婪，就是有赏赐也没人愿意偷盗啊。"

周惠王九年，卫国的君主卫懿公上台，他不理国政，挥霍浪费，尤其喜欢养鹤。养鹤的费用比大夫的俸禄还高，就搜刮百姓，以便给鹤买粮食，老百姓忍饥受冻，也不去安抚。正好北方的狄人来侵犯，人民就抛弃了他，说："怎么不让鹤去抵抗敌人呢？"卫国就这么灭亡了。

原典

自厚而薄人者弃废。

注释

注曰：圣人常善救人，而无弃人；常善救物，而无弃物。自厚者，自满也。非仲尼所谓“躬自厚”之厚也。自厚而薄人，则人才将弃废矣。

王氏曰：“功名自取，财利己用；疏慢贤能，不任忠良，事岂能行？如吕布受困于下邳，谋将陈宫谏曰：‘外有大兵，内无粮草；黄河泛涨，倘若城陷，如之奈何？’吕布言曰：‘吾马力负千斤过水如过平地，与妻貂蝉同骑渡河有何忧哉？’侧有手将侯成听言之后，盗吕布马投于关公，军士皆散，吕布被曹操所擒斩于白门。此是只顾自己，不顾众人，不能成功，后有丧国、败身之患。”

解释

对待自己或者自己的亲属很优厚，但对部下或者别人就很刻薄、很吝啬，这样的领导，迟早要被抛弃，也成不了大事。

举例

春秋时，晋国大乱，公子夷吾答应给秦国五座城，来换取他们的援助。在取得秦国的支援后，夷吾终于做了晋国的国君，就是晋惠公。他当了君主以后，却违背了诺言，不给秦国城池了。晋国又赶上闹饥荒，国库空虚，百姓没吃的，秦国又借粮食给他们。到了第二年，秦国闹饥荒了，去向惠公求援，惠公却不答应了，还计划乘机进攻秦国。秦穆公大怒说：“你要国家，我帮助你要来了，你要粮食，我给你了，现在你要和我打仗，我怎么敢拒绝呢？”战争开始，秦军大破晋军，俘虏了晋惠公。

战国时齐国的田单凭借着五里的城池和残兵败将打败了强大的燕国，恢复了齐国的七十多个城池。但过了几年，他带兵去攻打北方的狄人，三个月都打不下来，鲁仲子说："现在将军有了很高的俸禄和很多的娱乐，穿金戴银，只有生的欢乐，没有了必死的决心，当然胜不了。"第二天，田单亲自到了前线，和士兵站在一起，擂鼓助威，很快就胜利了。

原典

以过弃功者损。

注释

王氏曰："曾立功业，委之重权；勿以责于小过，恐有惟失；抚之以政，切莫弃于大功，以小弃大。否则，验功恕过，则可求其小过而弃大功，人心不服，必损其身。"

解释

这里讲的仍然是做领导的要有度量，要容忍部下的失误，多看他的功劳和长处，而不能因为一时的错误就否定他的全部，苛责于人。这种狭隘的做法只能导致因小失大。

举例

汉朝的李广是有名的将军，他从年轻的时候起就和匈奴作战，大小七十余战，功勋卓著，匈奴人很害怕他，称他为飞将军。李广镇守边疆的时候，匈奴很多年不敢来侵犯。后来大将军卫青讨伐匈奴，李广迷了路，卫青派人到李广的幕府去责问，李广愤怒自杀。听到这个消息，李广的部下和兵士都痛哭失声，老百姓也为之垂泪。

明英宗朱祁镇宠信宦官王振，兵败土木堡，自己也被俘虏。宰相于谦迎立朱祁钰，就是景帝。于谦弹劾宦官奸人，发愤图强，整军经武，多次打败也先，把英宗接回来。景泰七年，英宗复辟，杀了于谦。于谦被杀的那天，知道的老百姓感念他的恩德，都哭了。

原典

群下外异者沦。

注释

注曰：措置失宜，群情隔塞；阿谀并进，私徇并行。人人异心，求不沦亡，不可得也。

王氏曰："君以名禄进其人，臣以忠正报其主。有才不加其官，能守诚者，不赐其禄；恩德爱于外权，怨结于内；群下心离，必然败乱。"

解释

上下离心，内外异志。群众的意见反映不上来，上下不能沟通，采取的政令法规必然不能对症下药，国家不会不沦亡。

《淮南子》说：众人相助，虽弱必强；众人相去，虽大必亡。

举例

宋朝以潘美为将，领兵抵抗契丹，潘美用王诜为护军，杨业为副将。杨业以威猛出名，号称无敌将军，契丹人都怕他。但那时宋朝屡次失败，杨业就建议在陈家谷设伏，潘美、王诜为援军，他自己带兵出击。潘美、王诜嫉妒杨业的名声和本事，就表面答应，但在杨业出

兵之后，却把部队撤到了代州。杨业孤军作战，没有后援，儿子延玉战死，杨业被迫自杀，全军覆没。于是边境震动，宋朝连失三州。

宋朝徽、钦二帝被金人俘虏以后，赵构在临安即位，就是高宗。开始的时候，李纲、宗泽主战，黄潜善、汪伯彦主和。后来秦桧做了宰相，力主议和。但岳飞和韩世忠屡败金兵，他们打算直捣黄龙，以迎回二帝，但高宗并不想这样，因为二帝一回来，他就做不成皇帝了。所以，他暗里支持秦桧陷害岳飞，罢免韩世忠。这样，宋朝终于无力北伐，只能偏安江南。

原典

既用不任者疏。

注释

注曰：用贤不任，则失士心。此管仲所谓：“害霸也。”

王氏曰：“用人辅国行政，必与赏罚、威权；有职无权，不能立功、行政。用而不任，难以掌法、施行；事不能行，言不能进，自然上下相疏。”

解释

对于有才能、有本事的人，如果只是羡慕他的才学，给了官位却不放权，他就无法施展自己的抱负，不能建功立业。

被任命的人便会寒心，对上司也将敬而远之，使得上下疏离。管仲所说的于霸业有害的策略，就是这个意思。

举例

汉朝末年，刘备去投靠刘表，刘表亲自到郊外迎接，待以上宾之礼，给了他不少兵马，让他驻扎在新野。当时正赶上曹操派兵进攻新野，刘备打败了曹兵，声誉日隆，四方豪杰归附刘备的很多。这样一来，刘表开始怀疑刘备有野心，悄悄地防备他了。不久，曹操出兵讨伐北方的乌丸，刘备劝刘表乘机袭击许昌，但刘表拒绝了。在曹操打败了乌丸之后，挥军就灭了刘表。

汉末时的公孙瓒打仗英勇，有名声。他和袁绍作战的时候，赵云带着部属和家丁来投奔他。公孙瓒表面上很高兴，但却不敢委以重任，赵云很失望，就趁给哥哥奔丧的机会告辞回去了。后来，赵云投靠刘备，刘备放手用他，终成蜀汉的名将。

原典

行赏吝色者沮。

注释

注曰：色有靳吝，有功者沮，项羽之刓印是也。

王氏曰："嘉言美色，抚感其劳；高名重爵，劝赏其功。赏人其间，口无知感之言，面有怪恨之怒。然加以厚爵，终无喜乐之心，必起怨离之志。"

解释

一个人再有能力也不可能包打天下，必须有人辅助。但当人家有了功劳、取得成绩的时候，就必须慷慨兑现用人时许下的诺言，这样，才能留住人才、留住人心。

否则，用人时大方承诺，一到论功行赏，却一毛不拔、翻脸不认账、概不兑现，手下的功臣必然感到沮丧。项羽失败的原因就在这里，他的将领屡建战功，可是他把刻好的印拿在手里转来转去，磨得棱角都没了，也舍不得给人家；后来他手下的人才全伤心地跑到刘邦那里去了，自己落了个乌江自刎的下场。

或者，迫不得已、碍于面子把奖赏给了人家，但心里不高兴，对人没有好脸色、嘴上没好话，这种小肚鸡肠的人最后也会离心离德。

《韩非子》说：奖赏很微薄，下属就不愿意做事；反过来，奖赏很优厚，也信任他，他就会为你付出生命。

举例

春秋时鲁国人公仪休做宰相，他很喜欢吃鱼，于是很多人都买鱼送给他，他一概不接受。他弟弟问他为什么爱吃鱼却不要人家送的鱼？他说："正是因为我喜欢吃鱼，才不能接受人家送的鱼。如果我接受了，就得听人家的，给人办事，违反法律；违反了法律，就当不了宰相了。到了那个时候，虽然我爱吃鱼，谁还来送呢？所以，我不接受人家的鱼，也不会当不成宰相，我还能经常吃到自己的鱼。"

唐朝的郭子仪每次见客人的时候，让侍妾都到客厅里来。有一次，他听说卢杞来了，就把侍妾都打发到后面去了。很多人都不理解这是什么缘故，郭子仪说："卢杞相貌丑陋，妇女见了，可能会笑的，哪天卢杞发迹了，我就惨了。"

原典

多许少与者怨。

注释

注曰：失其本望。

王氏曰：“心不诚实，人无敬信之意；言语虚诈，必招怪恨之怨。欢喜其间，多许人之财物，后悔悭吝；却行少与，返招怪恨；再后言语，人不听信。”

解释

在关键或者紧急时刻，答应了人家好处，但事成之后又不给那么多了，或者干脆一点都不给了，就会招来怨恨。这是说做人、做领导一定要讲诚信，言出必践，有诺必现，否则就失去了做人的根本。

举例

春秋时，晋献公死了，几个公子争王位。公子夷吾对外答应给秦国五座城，邀为外援，对内答应给里克汾阳一带一百万亩田，给丕郑父负葵一带七十万亩田招其做内应，并写了契约封好，让他们帮助自己。这样，夷吾得到了王位，就是晋惠公。但他上台之后，既没给秦国城池，也没给里克和郑父土地，使得内外都怨恨他。

宋太祖赵匡胤派大将曹彬去讨伐江南，并对他许愿说：“等你打败了李煜，我就让你做宰相。”潘美听说了，就祝贺曹彬，曹彬笑着说：“还有太原没打下来呢！”不久，曹彬果然俘虏了李煜，回到汴梁，太祖却变卦了，说：“本来打算让你做宰相的，可惜刘继元不乐意，你还是做少侍吧。”

原典

既迎而拒者乖。

注释

注曰：刘璋迎刘备而反拒之，是也。

解释

很多做领导的都喜欢说自己赏识人才，但招揽到人才又不用，就像请来客人却又拒之门外一样，只能招致怨恨，旧情丢了不说，还结上了新怨，这是最愚蠢不过的举动。

举例

战国时，庞涓和孙膑一起跟鬼谷子学习兵法。庞涓先到了魏国，很受魏惠王的赏识，魏王把兵权交给了他。庞涓得志后，把孙膑也推荐给魏惠王。等到孙膑来了，庞涓又嫉妒孙膑的能力，就污蔑他，残酷地折磨他，挖去了他的膝盖骨。孙膑只能装疯卖傻，终于脱身，跑到了齐国。不久，庞涓带兵去攻打韩国，齐王起用孙膑，率兵袭击魏国的都城。庞涓半路回师，遭到孙膑设下的埋伏，兵败身亡。

汉朝末年，刘璋镇守益州。建安十六年，张鲁来犯。刘璋听从法正的计谋，迎接刘备入川，讨伐张鲁。但刘备入川之后，刘璋又起了疑心，拒绝了刘备。刘备大怒，进攻刘璋，把他包围在成都，刘璋投降，刘备兼并了益州。

原典

薄施厚望者不报。

注释

注曰：天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。覆之、载之，含之、育之，岂责其报也。

王氏曰：“恩未结于人心，财利不散于众。虽有所赐，微少、轻薄，不能厚恩、深惠，人无报效之心。”

解释

俗话说：一分耕耘一分收获，种瓜得瓜，种豆得豆，付出的少就不能奢望回报的多。这个道理既适用于个人的努力与收获，也适用于人与人之间的关系。

中国古人提倡施恩不望报。老子说：“施恩不要心里老想着让人报答，接受了别人的恩惠却要时时记在心上，这样才会少烦恼、少恩怨。”就是说把施舍当作自己的义务才会体会到快乐，没有回报也不要怨恨烦恼。如果给人家的少又希望回报的多，就更错了，这不符合多数人的人性。

文子说：施予的多回报就丰厚，得罪人多仇恨就大；施予的少而回报多，积怨深但没有后患的几乎没有。

《史记》记载，宾客对信陵君说：有的东西不可忘，而有的东西不可不忘。人家对你有恩，你不可忘记，而你对人家有恩，就希望你忘了它吧。

举例

战国时，齐威王八年，楚国大举发兵进攻齐国，齐王派淳于髡到赵国求援，让他带上百金、十套车马作为礼物。淳于髡仰天大笑，把帽子上的红缨都扯断了。齐王说：“先生是认为礼物少吗？”淳于髡说：“岂敢。”齐王说：“那你为什么笑呢？”淳于髡说：“今天早晨，我从东边过来，看见路边有个种田的，他拿着个猪蹄子和一杯酒，正在祈祷：‘五谷丰登啊，丰衣足食！’我看他献给神的礼物那么少，却希望得到那么多，所以笑他啊。”齐威王明白了，又增加了十倍的礼物，

还有白璧十双。淳于髡带着这些东西到了赵国，赵王给了他精兵十万、甲车千辆，楚国听说了，当天夜里就撤兵了。

周贞定王十六年，韩、赵、魏三个诸侯灭了智伯，瓜分了晋国。智伯的家臣豫让在身上涂了黑漆，吞了木炭，改变了声音和面貌，发誓为智伯报仇。他三次行刺赵襄子都没有成功，赵襄子下令杀他，豫让呼天抢地，哭得眼睛里都流了血。行刑的人说：“你是怕死吗？”豫让说：“我不怕死，伤心的是我死了以后就没有给智伯报仇的人了。”赵襄子说：“你以前侍奉范氏，智伯灭了范氏，你忍辱偷生，不但不给范氏报仇，反而又去侍奉智伯，现在智伯死了，你却报仇之心如此强烈，为什么呢？”豫让说：“我侍奉范氏的时候，他拿我当一般人看待，我当然也像一般人那样对待他。后来侍奉智伯，他把我当作国士，我当然也要用国士的方式报答他，这怎么能一样呢？”

原典

贵而忘贱者不久。

注释

注曰：道足于己者，贵贱不足以为荣辱；贵亦固有，贱亦固有。惟小人骤而处贵，则忘其贱，此所以不久也。

王氏曰：“身居富贵之地，恣逞骄傲狂心；忘其贫贱之时，专享目前之贵。心生骄奢，忘于艰难，岂能长久？”

解释

真正品德、修养高尚的人，把功名利禄、贵贱荣辱看得很淡薄。不论富贵贫贱，都保持自己的本色，这才是孟子所谓的真君子、大丈夫。只有修养不够的小人，在突然富贵或者发迹的时候，才得意忘

形，不但忘记了过去的贫贱和艰难，也忘记了做人的根本，自我膨胀，当然不可能长久。

《管子》说：贵而不讲礼的人会恢复卑贱，富而飞扬跋扈的人会恢复贫困。

举例

汉昭帝死后，没有儿子，就立武帝的孙子昌邑王刘贺为帝。刘贺刚一接到诏书，就手舞足蹈，高兴得失去了常态。做了皇帝之后，居丧期间一点也不悲伤，依然荒淫游荡，使得帝王之礼荡然无存。所以，他上台刚二十七天，大臣霍光等就启奏太后，废了他。

清朝咸丰年间，内忧外患，民不聊生。洪秀全在广西起义，于咸丰三年四月攻克南京，建立太平天国，自号天王。当时，洪秀全拥兵百万，中外震动。但他不思进取，贪图逸乐，荒淫无道，渐渐丧失了民心；杨秀清、韦昌辉等又争权夺利、自相残杀，石达开出走，不久，太平天国被曾国藩消灭。

原典

念旧恶而弃新功者凶。

注释

注曰：切齿于睚眦之怨，眷眷于一饭之恩者，匹夫之量也。有志于天下者，虽仇必用，以其才也；虽怨必录，以其功也。汉高祖侯雍齿，录功也；唐太宗相魏征，用才也。

王氏曰："赏功行政，虽雠必用；罚罪施刑，虽亲不赦。如齐桓公用管仲，弃旧雠，而重其才；唐太宗相魏征，舍前恨，而用其能；旧

有小过，新立大功。因恨不录者凶。”

解释

对人家过去的失误和小缺点念念不忘，看不到人家的长处和新的功劳，睚眦必报，气量狭小，这样的人做不了大事，也很危险。

汉高祖不计较与雍齿有私仇，仍然封他为什邡侯；唐太宗不在意魏征曾是李建成的老师，仍然任命他为宰相。这都是成大事者的气量和风度。

举例

战国时，齐国打败了燕国，燕昭王上台后，励精图治，以报仇雪耻为志向，礼贤下士，使得四方豪杰都来归附。周赧王三十一年，燕昭王用乐毅为上将，进攻齐国，六个月，攻下了七十多个城池，只有莒和即墨没有攻下来。乐毅就撤了包围，退兵九里，想使莒和即墨感恩归附。太子乐资对此很不满意，去昭王那里说乐毅的坏话，昭王大怒，打了他二十板子。不久，昭王死了，太子乐资即位，就是燕惠王，他对被父亲打板子的事怀恨在心，就撤了乐毅，让骑劫代替他。乐毅害怕被杀，家都不要了，跑到了赵国。随后，齐将田单打败了燕国的军队，杀了骑劫，光复了所有的城池。

宋朝宣和二年，方腊造反，攻陷了六州五十二县，势力震动朝野。这时，张叔夜招降了梁山好汉宋江，让熙河前军统领辛兴宗领导他。辛兴宗给了他一千人，让他攻打杭州，但杭州的贼首方七佛有七万之众，宋江设计攻破，擒了方七佛，他的老部下一百多人也伤亡过半。上司要为宋江等请功，辛兴宗说：“宋江等人原来是江洋大盗，虽然破城有功，不过是抵消了以前的罪过而已。”统制王禀不敢再争执，宋江等当天就告辞。

原典

用人不得天者殆。

注释

王氏曰："官选贤能之士，竭力治国安民；重委奸邪，不能奉公行政。中正者，无官其邦；昏乱、谗佞者当权，其国危亡。"

解释

中国历代的统治者都非常重视选人和用人，尤其是对重要的、关键的职位更慎重，会选择品德高尚、作风正派、为人公正的人来担当。在这些重要的岗位上，如果用人不当，那就危险了。

举例

汉武帝在位的时候，宠爱李夫人，让她的弟弟李广利做将军，征讨大宛。李广利本不是将才，只是因为他姐姐的缘故才做了大官。他劳师十几万，费时四年，才打败了大宛这个小国。到李广利回来的时候，还剩了不到两万人，俘获了几十匹好马。尽管这样，汉武帝也很高兴，封他为海西侯。

汉朝中平三年，中郎将董卓因为讨贼无功，朝廷派司空张温做车骑将军，节制董卓。张温以宣读诏书为名，召见董卓。董卓表现得傲慢无礼，应对疏忽。参军孙坚请斩董卓，他说："董卓轻上无礼，一罪；贼寇猖獗跋扈，董卓不去讨伐，军心松懈疑虑，二罪；董卓出兵讨贼，没有功劳，接诏书时还很傲慢自大，三罪。"但张温不听，留下了董卓一条命，后来造成天下大乱。

原典

强用人者不畜。

注释

注曰：曹操强用关羽，而终归刘备，此不畜也。

王氏曰："贤能不遇其时，岂就虚名？虽领其职位，不谋其政。如曹操爱关公之能，官封寿亭侯，赏以重禄；终心不服，后归先主。"

解释

人各有志，不可强求，强求得来的也不会长久，即使用尽心机逼人就范，也会像三国时的关羽那样，人在曹营心在汉。

举例

三国时，曹操把刘备包围在徐州。刘备向袁绍求援，被拒绝，大败而逃。其时刘备派关羽守下邳，看护他的家眷，关羽无法突围，只能投降曹操。曹操一直仰慕关羽的才气和义气，千方百计地给他好处，想结交他，但关羽不为所动。不久，袁绍进攻曹操。关羽跟随曹操迎敌，击破袁绍，立了战功，就又回到了刘备那里。

曹操破了袁绍，抓住了袁绍的监军沮授，他本来是曹操的旧相识，曹操也爱惜他的才气，就亲自为他松绑。但沮授大喊："我坚决不投降，希望早点死。"曹操还是给他优厚的待遇，让他留在帐下。沮授却偷了马，打算回到袁绍那里，被曹操抓住斩了。

原典

为人择官者乱。

注释

王氏曰："能清廉立纪纲者，不在官之大小，处事必行公道。如光武之任董宣为洛县令，湖阳公主家奴，杀人不顾性命，苦谏君主，好名至今传说。若是不问贤愚，专择官大小，何以治乱、民安？"

解释

安排官职最忌讳因人设事，也就是说，本来不需要这样一个职位，但为了安排自己的亲戚或者冗员，不得不巧立名目，设立新的职位。这样做，不但导致官员的滥竽充数，而且多了鱼肉百姓的官吏。他们必然巧取豪夺，加重百姓负担，最后导致祸乱。

为人择官的另一层含义是，把那些重要的职位给了自己人，虽然他没有本事，只是因为其上头有人，所以，给他好的职位。但其结果只能是尸位素餐，坑害了国家和百姓。

举例

宋徽宗赵佶任用蔡京为宰相，童贯为太傅。蔡京、童贯企图攻打辽国，就派武义大夫马政出使金国，想和金国夹攻辽。大臣安尧臣等劝谏也不听。后来，辽衰落了，但金乘机发展起来，对宋的侵略更加严重，俘获徽、钦二帝，北宋灭亡。

汉桓帝刘志在位的时候，宠信宦官和外戚，朝政日益堕落，贿赂公开进行。宦官侯览献上五千匹锦缎，被封为关内侯。白马令李云给皇帝上书说："所谓帝就是真谛。现在官位错乱，小人谄媚得志，贿赂公行，政治越来越腐败，你一纸诏书就可以任用干部，也不经过有关的组织部门。这样一来，帝不就丧失了真谛了吗？"汉桓帝昏庸愚昧，根本就不觉悟，杀了李云。

原典

失其所强者弱。

注释

注曰：有以德强者，有以人强者，有以势强者，有以兵强者。尧舜有德而强，桀纣无德而弱；汤武得人而强，幽厉失人而弱。周得诸侯之势而强，失诸侯之势而弱；唐得府兵而强，失府兵而弱。

其于人也，善为强，恶为弱；其于身也，性为强，情为弱。

王氏曰："轻欺贤人，必无重用之心；傲慢忠良，人岂尽其才智?汉王得张良、陈平者强，霸王失良平者弱。"

解释

有的人靠道德而强盛，有的人靠人才、势力、军队而强盛。但强和弱没有固定不变的格局，因时而易，因势而易，也因怎样利用而易。可见，是强是弱，关键看怎样运用。

举例

战国时，齐威王和田忌赛马赌博，但田忌的马不好，经常失败输钱。孙膑对田忌说："齐国的好马都是国王的，你和他一个一个地比，胜不了。如果用你最次的马和他最好的比，用你最好的和他中等的比，用你中等的和他最次的比，那么你虽然失败一次，但一定胜两次。"田忌听了孙膑的计策，果然赢了。

刘邦派韩信攻打赵国，韩信背水设阵，杀了陈余，俘获赵军二十万。韩信的部下原先都认为背水设阵乃兵法上的大忌，就很吃惊，也很怀疑，问韩信："兵法上说，布阵应该在山林之前，河水之后。现在韩将军背水而胜，为什么呢？"韩信说："你们虽然读了不少兵书，但

没有学到兵法的精髓，没听兵法上说：‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’吗？”

原典

决策于不仁者险。

注释

注曰：不仁之人，幸灾乐祸。

王氏曰：“不仁之人，智无远见；高明若与共谋，必有危亡之险。如唐明皇不用张九龄为相，命杨国忠、李林甫当国。有贤良好人，不肯举荐，恐搀了他权位；用奸谗歹人为心腹耳目，内外成党，闭塞上下，以致禄山作乱，明皇失国，奔于西蜀，国忠死于马嵬坡下。此是决策不仁者，必有凶险之祸。”

解释

这里的所谓不仁者，是指没有远见、心地不良的小人。如果把决策的大权交给这样的人，就很危险。这里说的，仍然是用人不当带来的后果。比如唐明皇不用张九龄为宰相，而把国家的大权交给了杨国忠、李林甫这样的奸臣，最后导致国家大乱。

举例

清朝光绪皇帝载湉，在上台之初，就图谋变法强国。但因为受制于西太后，不能如愿，就暗中结交袁世凯，想对慈禧太后实行兵谏。但袁世凯叛变告密，致使光绪被囚禁、变法六君子被杀。后来，武昌起义爆发，清朝再次起用袁世凯，但他手握重兵，待机观望，以谋求私利，终于导致清朝的灭亡。

明英宗宠信宦官王振，王振独揽兵权。他擅自做主出兵麓川，劳师数十万，耗费军饷几乎为半个天下，且用了十年的时间，得不偿失。东南刚刚安定，他就请英宗亲自征讨也先。兵部尚书邝禁、侍郎于禁、尚书王直等劝谏，英宗不听，一意孤行。结果，大军刚到土木堡，就打了败仗，英宗成了也先的俘虏。

原典

阴计外泄者败。

注释

王氏曰："机若不密，其祸先发；谋事不成，后生凶患。机密之事，不可教一切人知；恐走透消息，反受灾殃，必有败亡之患。"

解释

所谓阴计，就是暗中进行的计策或者计划，目的是要出其不意、攻其不备。其计既泄，故人即可知己知彼，明暗易形，强弱易势，所以没有不失败的。

《韩非子》说：事情秘密才能成功，因为泄露机密才失败。

《鬼谷子》说：圣人所拥有的智慧普通人也有，但普通人不能成功的原因是他们不善于运用罢了。谋划没有比保密更难的了，意见没有比全听进去更难的了，事情没有比一定办成更难的了，以上三者俱备，就什么都可以做成了，所以，谋划一定要保密。

举例

春秋时，秦穆公派大将孟明偷袭郑国。部队到了延津，被郑国商人弦高发现了。弦高假装是郑国的使者，带着很多酒迎接秦军，

说："我们的君主听说将军的部队要来我们的国家，特意派我到很远的地方来犒劳你们。"孟明就把部队驻扎下来，不再前进。将领们都不理解为什么不前进，孟明说："我们千里远征，只能出其不意，才能胜利，现在计划已经泄露了，他们肯定也有了准备了。进攻的话防守严密难以攻克，包围的话兵力又不足。"于是，他们在袭击了小国滑之后就返回了秦国。

唐高祖李渊夺取天下之后，长子李建成封为太子，李世民封为秦王，李元吉封为齐王。李建成虽然是太子，但感到李世民功盖天下，很不放心，就联合李元吉谋害他。但阴谋泄露，李世民先发制人，伏兵玄武门，在早朝的时候杀了李建成和李元吉，即位为唐太宗。

原典

厚敛薄施者凋。

注释

注曰：凋者，削也。文中子曰："多敛之国，其财必削。"

王氏曰："秋租、夏税，自有定例；费用浩大，常是不足。多敛民财，重征赋税，必损于民。民为国之根本，本若坚固，其国安宁；百姓失其种养，必有雕残之祸。"

解释

厚敛则民穷，民穷则国凋。所以古语云："穷天下者，天下仇之；危天下者，天下灾之。"

举例

秦始皇在位的时候，修长城，筑阿房宫，横征暴敛，穷尽了天下的财力，失去了民心。所以，陈胜、吴广起义，一呼百应，刘邦、项羽也相继造反，三年就灭了秦朝，正如杜牧所说：“亡秦者，秦也。”

明朝和清朝的末年，朝廷用人不当，官吏厚敛于民、骄奢淫逸，使得民穷财尽。于是，内出盗贼，外有侵犯，终于使秦失去了天下。

原典

战士贫，游士富者衰。

注释

注曰：游士鼓其颊舌，惟幸烟尘之会；战士奋其死力，专捍疆场之虞。富彼贫此，兵势衰矣！

王氏曰：“游说之士，以喉舌而进其身，官高禄重，必富于家；征战之人，舍性命而立其功，名微俸薄，禄难赡其亲。若不存恤战士，重赏三军，军势必衰，后无死战勇敢之士。”

解释

中国历史上的游士说客，凭着三寸不烂之舌，游说诸侯、国王，往往朝为布衣、暮即卿相，不费吹灰之力，就可以富贵发达。而那些战场上的普通士兵，不但捐躯流血，还都很贫寒。这样的时代肯定是混乱衰落的时代。

举例

战国时期的二百年间，诸侯之间连年战争，相互攻伐。游士说客揣摩君主的心态，不讲仁义，而以利益劝说君主，一旦成功，就封侯拜相，而各国的战士终年征战，苦不堪言。所以，秦国采用张仪的连

横之计，谋取天下取得成功的原因之一，也是六国的百姓厌倦了战争，希望生活安定。

原典

货赂公行者昧。

注释

注曰：私昧公，曲昧直也。

王氏曰："恩惠无施，仗威权侵吞民利；善政不行，倚势力私事公为。欺诈百姓，变是为非；强取民财，返恶为善。若用贪饕掌国事，必然昏昧法度，废乱纪纲。"

解释

行贿受贿，买官卖官，明目张胆、堂而皇之地进行，那么，谄媚奸邪的小人就得志了，政治必然腐败，统治者必然失败。

举例

周安王二十三年，田因齐即位为齐国君主，就是齐威王，用邹忌为宰相。当时朝廷里的大臣都说阿这个地方的大夫很贤德，而贬低即墨的大夫，邹忌把这些告诉了威王。威王问他的随从，他们也这么说。威王就悄悄地派人去两地观察治理的情况，并召两个大夫入朝。大臣们也都来了，认为阿大夫必有重赏，而即墨大夫就危险了。威王先召见即墨大夫，说："自从你到即墨做官以后，毁谤你的话就来了。我派人视察了，你那里开荒种地，人民富裕，官吏也都勤快。你专心治理，不肯谄媚我的左右，所以才遭到毁谤啊，你真是好的地方官。"于是，重赏了他。接着召见阿大夫，说："自从你到了阿这个地

方，好话就来了。我也派人去视察，你那里田地荒芜，人民挨冻受饿，但你贿赂我的左右，结交朝廷的大臣，让他们说你的好话。地方官不好的，没有超过你的了。”就把他放到鼎里烹了，又招来他的左右亲信十多个，都是毁谤即墨大夫的，也都烹了。这样一来，齐国没有人敢行贿了，国家很快就兴盛起来。

清朝后期，政府机构膨胀，官员骄奢淫逸，滥竽充数的人很多。满族官员大部分都不学无术，昏庸无能。咸丰以来，西方列强屡屡侵犯，到光绪年间，有两个满族官员上书言事，其中一个御史奏请起用檀道济为将领，其实，檀道济是南朝宋人，已经死了一千多年了。另一名官员则在上书里说，在日本的东北，有缅甸和越南，日本很害怕他们，请求派人和缅甸、越南联合，夹攻日本。这些荒唐的呈辞一时成为官场上的笑话。

原典

闻善忽略，记过不忘者暴。

注释

注曰：暴则生怨。

王氏曰：“闻有贤善好人，略时间欢喜；若见忠正才能，暂时敬爱；其有受贤之虚名，而无用人之诚实。施谋善策，不肯依随；忠直良言，不肯听从。然有才能，如无一般；不用善人，必不能为善。齐之以德，广施恩惠；能安其人，行之以政。心量宽大，必容于众；少有过失，常记于心；逞一时之怒性，重责于人，必生怨恨之心。”

解释

正确的意见很快就忘了，相反，别人的错误却抓住不放，这不会有好结果。这里讲的是要善于听取好的意见，不能人家说过了就忘。而对于别人的过错，也要宽容，要善于利用他的长处。

举例

曹操讨伐南阳的张绣，张绣投降了。但曹操和张绣的婶娘私通，张绣气愤地进攻曹操。曹操受了伤，长子和侄子也都遇害。后来曹操和袁绍作战的时候，贾诩劝张绣投降曹操，说："有霸王之志的人应该不计私怨，追求更远大的目标。"张绣听了他的话，再次投降了曹操，曹操也不计前仇，对他很宽厚，张绣立了很多战功，被封为侯。

汉献帝的时候，董卓嚣张跋扈，王允联合吕布杀了董卓。在策划这件事情的时候，名士蔡邕在座，他非常吃惊，并很感慨。王允斥责他说："董卓是国家的大奸臣，几乎亡了汉室。你是君主的臣子，不同仇敌忾，却怀念他对你的好处，还很伤感，这不是和他一样的叛逆吗？"就把蔡邕抓了起来。蔡邕马上表示自己错了，愿意脸上刺字，砍去双脚，写成汉史，很多士大夫都想救他，都不行。太尉马日磾对王允说："蔡邕旷世奇才，对汉代的史实很熟悉，如果写成历史，肯定是一代大典。他的过错不大，杀了他，不是让人失望吗？"但王允还是杀了蔡邕，马日磾说："王公大概没有后代了吧！"

原典

所任不可信，所信不可任者浊。

注释

注曰：浊，溷也。

王氏曰：“疑而见用怀其惧，而失其善；用而不信竭其力，而尽其诚。既疑休用，既用休疑；疑而重用，必怀忧惧，事不能行。用而不疑，秉公从政，立事成功。”

解释

这里讲的依然是用人不疑，疑人不用的道理。任用了人家但又不相信他，对他不放心，或者反过来，虽然信任他，但却不敢放手使用他，都是错误的。

“所任不可信”，是指只看他的才干而不了解或者怀疑他的内心，比如刘邦怀疑韩信但还是用他，最后韩信谋反。“所信不可任”，也指根本不了解他的真实才干却相信他、任用他，比如赵国使用赵括。

举例

苏秦在燕国为官的时候，有人到燕王那里说他的坏话，说他反复无常，不值得信赖。苏秦对燕王说：“如果我像尾生那么讲信用，像伯夷那么廉洁，像曾参那么孝顺，再来侍奉您怎么样？”燕王说：“那当然很好啊。”苏秦说：“如果真的那样，我就不能侍奉您了。像曾参那么孝顺，就离不开父母了；像伯夷那么廉洁，就既不做武王的臣子，也不做孤竹国的君主；像尾生那么讲信用，怎么可能到秦国那里夸大燕国和齐国的威风，而取得成功呢？这样的话，你又怎么会用我呢？”

原典

牧人以德者集，绳人以刑者散。

注释

注曰：刑者，原于道德之意，而恕在其中；是以先王以刑辅德，而非专用刑者也。故曰："救人以德则集，绳之以刑则散也。"

王氏曰："教以德义，能安于众；齐以刑罚，必散其民。若将礼、义、廉、耻，化以孝、悌、忠、信，使民自然归集。官无公正之心，吏行贪饕；侥幸户役，频繁聚敛百姓；不行仁道，专以严刑，必然逃散。"

解释

以德服人，才能有号召力和凝聚力，才能让人真心归附；相反，只靠严厉的规章和高压的手段，去压服和束缚人，最后只能导致离心离德，人心涣散。不论是治理国家，还是经营管理单位、企业，都是一样的道理。

举例

秦朝末年，齐地的王叫田荣，素来没有德行，不得民心。他被项羽打败后，率领残兵败将逃跑了，又接着对百姓敲诈勒索，百姓们忍无可忍，集合起来杀了他。田荣的弟弟田横和他相反，品德高尚，很得民心，当时项羽立田假为齐王，但百姓起来驱逐了田假，拥戴田横为王。后来高祖统一了天下，田横率领五百人跑到海岛上隐居。高祖派使者去征召他，田横既感到高祖的势力无法拒绝，又不甘心做他的臣下，在走到距离洛阳三十里的时候，就自杀了，让使者拿他的头去复命。高祖又派人到海岛上，征召他的部下到洛阳来。大家到了洛阳，听说田横已经死了，都到他的墓上去哭，然后就都自杀了，五百余人无一生还。

汉顺帝汉安元年，派光禄大夫张纲等八人到州郡巡视，以便发现人才、检举贪官污吏，对于二千石以下的官吏，他们有权处置。张纲

离开首都不到一里地，叹息说："豺狼当道，还管狐狸有什么用呢？"当天就毁了车子，回到首都，上书弹劾外戚大将军梁翼十五条大罪。梁翼害怕了，恰好广陵一带的土匪张婴杀了太守，聚众数万，他就推荐张纲做广陵太守。张纲单车赴任，直接到了张婴的军营，晓以大义，让张婴投降、遣散了随众。张纲治理广陵，以身作则，以德服众，人民安居乐业。过了几年，张纲病故，全城的人为他戴孝痛哭。

原典

小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。

注释

王氏曰："功量大小，赏分轻重；事明理顺，人无不伏。盖功德乃人臣之善恶；赏罚，是国家之纪纲。若小功不赐赏，无人肯立大功。"

志高量广，以礼宽恕于人；德尊仁厚，仗义施恩于众人。有小怨不能忍，舍专欲报恨，返招其祸。如张飞心急性燥，人有小过，必以重罚，后被帐下所刺，便是小怨不舍，则大怨必生之患。

解释

人都希望自己的成绩被重视，哪怕是很小的进步，也应该受到鼓励，这样才能做出更大的成绩。另一方面，对别人的小错误应该宽恕、原谅，不该紧紧抓住不放，否则，会招来更大的怨恨。

举例

刘敬劝谏高祖刘邦不要去打白登，刘邦不听，还囚禁了他。后来，高祖果然被困在白登。刘邦脱险之后，马上释放了刘敬，向他道歉，还重赏了他。

贞观十九年，唐太宗亲自出征高丽。在攻打安市的战斗中，太宗看见一个身穿白袍的小将，冲锋在前，所向披靡，就招来询问，原来是小将薛仁贵。太宗当即给予嘉奖，提升为游击将军，赐给金帛骏马。薛仁贵很感动，以后立了很多大功。

原典

赏不服人，罚不甘心者叛。赏及无功，罚及无罪者酷。

注释

注曰：人心不服则叛之也。非所宜加者，酷也。

王氏曰："施恩以劝善人，设刑以禁恶党。私赏无功，多人不忿；刑罚无罪，众士离心，此乃不共之怨也。赏轻生恨，罚重不共。有功之人，升官不高，赏则轻微，人必生怨。罪轻之人，加以重刑，人必不服。赏罚不明，国之大病；人离必叛，后必灭亡。"

解释

赏和罚必须分明、公平。无功而赏不能服人，无罪而罚人不甘心，都会使人产生逆反的心理，导致严重的后果。

举例

春秋时，楚平王相信谗言，杀了功臣伍奢及其长子伍尚。伍奢的次子伍子胥逃到了吴国，发誓报复。十九年之后，伍子胥率兵大败楚国。当时楚平王已经死了，伍子胥挖出他的尸体，鞭尸复仇。

明武宗朱厚照性情放荡，宠信小人。钱宁、江彬等人没有尺寸之功，但善于谄媚，带皇帝微服出游，都封了很高的官位。而武宗对朝廷大臣任意侮辱，或罚他们当庭下跪，或当庭杖击，被打死的有十多

人，还把忠臣王守仁贬到贵州。于是，没人敢再进谏，使得言路断绝、国事日非、盗贼群起，几个诸侯先后叛乱。

原典

听谗而美，闻谏而仇者亡。

注释

王氏曰："君子忠而不佞，小人佞而不忠。听谗言如美味，怒忠正如仇雠，不亡国者，鲜矣！"

解释

当领导的最容易犯的过失有三：一是好谀，二是好货，三是好色。英明的领导人可以避免珍宝美色的诱惑，但最难避免的是阿谀奉承。有的领导听到好话和吹捧就高兴，而听到批评和逆耳的箴言就不高兴，甚至记恨人家，这就是失败和灭亡的征兆。

举例

商纣王贪恋酒色，荒淫无道。箕子劝谏而被囚禁，比干劝谏而被杀害，忠良都知难而退，使得奸佞满朝。终于武王起兵反对他，诸侯响应，纣王自焚而死，商朝灭亡了。

汉哀帝刘欣，荒淫混乱。尚书仆射郑崇，正直敢言，每次见皇上都穿皮鞋，发出有力的声音，所以，哀帝听到声音就知道郑崇来了，心里特别讨厌他。尚书令赵昌，擅长谄媚，就污蔑郑崇勾结宗族，有阴谋。哀帝就召见郑崇说："我的门口如同市场，你为什么不许我去市场上逛逛呢？"郑崇说："我的门口也和市场一样，但我的心和水一样

平静。”哀帝痛恨郑崇出言不逊，囚禁了他。最后，郑崇死在了监狱里。

原典

能有其有者安，贪人之有者残。

注释

注曰：有吾之有，则心逸而身安。

王氏曰：“若能谨守，必无疏失之患；巧计狂徒，后有败坏之殃。如智伯不仁，内起贪饕、夺地之志生，奸绞侮韩魏之君，却被韩魏与赵襄子暗合，返攻杀智伯，各分其地。此是贪人之有，返招败亡之祸。”

解释

很多人都不能珍惜自己已经拥有的东西，容易这山望着那山高，认为别人的东西更好。这是人的本性中贪婪的一面使然。但很多时候，那只是一种错觉而已，只有在失去了自己拥有的东西之后，才感到它的可贵，但为时已晚。要记住，珍惜自己所有的，才会一生平安；贪求别人所有的，会反过来伤害自己。

《淮南子》说：圣人珍惜自己的所有，而不奢求自己没有的东西；只追求自己没有的，也会失去已经有的，而完善自己已经拥有的，想要的也会到来。又说：幸福莫过于没有祸患，利益莫过于不丧失。事物都在变化：不损失就是增加，不成功就是有所毁弃，没有得到就是有所伤害，都是很危险的。

举例

汉文帝刘恒，一生俭朴，连陵墓都用普通的瓦器修造。所以，历代战乱，汉代的陵墓多被挖掘，唯独汉文帝的陵墓很安全，因为，盗墓者也知道，里面没有值钱的东西。

宋太祖派大将曹彬讨伐蜀国，其国王孟昶投降，太祖把他羁押在汴梁。孟昶死后，他的家产收归朝廷，士兵发现他的尿具用七种宝石制作，异常精致，也收到了宫中。太祖见了说："连尿具都用七种珠宝制作，那他用什么吃饭呢？奢侈到了这个地步，不灭亡才怪！"就命人把那个尿具砸碎了。

安礼章

注曰：安而履之为礼。

王氏曰："安者，定也。礼者，人之大体也。"此章之内，所明承上接下，以显尊卑之道理。

本章为全书的总结，在讲述了道、德、志、义之后，将做人成大事的立身之本归结为"礼"，也就是做人处世的规律和原则。人生在世，竞争激烈，路途坎坷，充满艰难险阻。这里告诉你的就是趋利避害、发展自己、占据优势、成就事业应该注意的规律，把人生中安危祸福、贫富贵贱的来源和道理剖析得淋漓尽致。

原典

怨在不舍小过，患在不预定谋。

注释

王氏曰："君不念旧恶。人有小怨，不能忘舍，常怀恨心；人生疑惧，岂有报效之心？事不从宽，必招怪怨之过。"

人无远见之明，必有近忧之事。凡事必先计较、谋筹必胜，然后可行。若不料量，临时无备，仓卒难成。不见利害，事不先谋，返招祸患。人行善政，增长福德；若为恶事，必招祸患。

解释

招人怨恨往往在于不能宽容别人的小过错。凡是人都有自己的优点，也必然有他的缺点。如果当领导的，平时做人处世，对别人无关紧要的小过失、小毛病百般挑剔、吹毛求疵，似乎自己永远正确，那么，就会伤害了别人的自尊心和面子，怨恨不满的情绪也就会随之而产生。所以，待人处世应该常怀宽容之心。

《尚书》说：领导和驾驭众人应该有宽容的胸怀。

祸患是由于没有事先谋划好。所谓：人无远虑、必有近忧。如果在做事之前没有对未来的预测，那么，事情的发展变幻莫测，到了危机出现的时候，就会因为没有准备而只能仓促应付，事情就难以办成。所以，必须记住“凡事预则立”的道理。

原典

福在积善，祸在积恶。

注释

注曰：善积则致于福，恶积则致于祸；无善无恶，则亦无祸无福矣。

解释

幸福是善行的积累，祸患则是恶行的积累。

一个人行善还是作恶，并非总是报应在眼前，它的后果一般常在将来体现出来。孔子说："一个对别人有恩德的人，其福报是在泽被三代人之后才会消失。"周朝由于文王的先人和子孙累世积德，才会有八百多年的江山；秦始皇以霸道得天下，政权只维持十五年。国家大事是这样，个人、家庭又何尝不是这样呢！

所以，做人做事应该有长远的眼光、大度的胸怀，不能只看眼前，争一时的小利，不顾未来。试看古今中外有大成就的人，无不如此。

《淮南子》说：君子不认为善小不足以为之就不为，小善可以积累成大善；也不认为恶小做了没什么就去做，小恶积累起来就是大恶。羽毛积累起来可以沉船，轻的东西多了也可以压断车轴。所以，君子对小事都很慎重。又说：祸和福都是自己造成的，祸福同门，利害为邻，不是圣人就很难分清。

原典

饥在贱农，寒在堕织。

注释

王氏曰："懒惰耕种之家，必受其饥；不勤养织之人，必有其寒。种田、养蚕，皆在于春；春不种养，秋无所收，必有饥寒之患。"

解释

百姓饥饿是因为不重视农业生产，不重视农民。百姓冬天寒冷，是因为懒惰，不勤于纺织。衣和食，是天下的命脉，是富强的根本。

原典

安在得人，危在失上。

注释

王氏曰：“国有善人，则安；朝失贤士，则危。韩信、英布、彭越三人，皆有智谋，霸王不用，皆归汉王；拜韩信为将，英布、彭越为王；运智施谋，灭强秦，而诛暴楚；讨逆招降，以安天下。汉得人，成大功；楚失贤，而丧国。”

解释

国家的安定在于善于用人，国家的危机在于用人不当、错失人才。周用姜太公，汉用张良、韩信、英布、彭越，都是得人。项羽不用韩信、英布、彭越，罢黜范增，都是失士。

总之，不论治国，还是经营企业、谋划事业，得到人才就能成功，失去人才就会失败。

原典

富在迎来，贫在弃时。

注释

注曰：唐尧之节俭，李悝之尽地利，越王勾践之十年生聚，汉之平淮，皆所以迎来之术也。

王氏曰：“富起于勤俭，时未至，而可预办。谨身节用，营运生财之道，其家必富，不失其所。贫生于怠惰，好奢纵欲，不务其本，家道必贫，失其时也。”

解释

富裕在于有长远的打算，着眼于未来；贫穷是因为不善于把握时机，抓不住机遇。尧提倡节俭，魏国的李悝变法，越王勾践十年生养积累，都是着眼于将来的谋略。

所以，富与贫的道理还是在于眼光和努力。脚踏实地，勤勤恳恳，就可以致富，而懒惰奢侈，不务正业，必然贫困。

原典

上无常躁，下多疑心。

注释

注曰：躁静无常，喜怒不测；群情猜惧，莫能自安。

王氏曰：“喜怒不常，言无诚信；心不忠正，赏罚不明。所行无定准之法，语言无忠信之诚。人生疑怨，事业难成。”

解释

做领导的做事没有准则，变化无常，不讲操守，下面的人就产生疑心。

《左传》说：在上面的没有一定之规，在下面的就无所适从，这是产生疑惑和混乱的根源。

所谓：上行下效，上有好者，下必甚焉。所以，大到国家的治理，小到企业、单位的管理，当领导的都应该注意自己的言行举止，稳重谨慎，要为下面的人树立好的榜样，而不能随便轻浮、朝令夕改。

老子说：厚重是轻率的根本，安静是躁动的主帅，因此君子每天行走，都离不开载重的车辆，虽然过着华丽的生活，却处之泰然。为什么作为大国的君主，治理天下却轻率躁动呢？轻率就失去了根本，躁动就失去了主体。

原典

轻上生罪，侮下无亲。

注释

注曰：轻上无礼，侮下无恩。

王氏曰："承应君王，当志诚恭敬；若生轻慢，必受其责。安抚士民，可施深恩、厚惠；侵慢于人，必招其怨。轻篾于上，自得其罪；欺罔于人，必不相亲。"

解释

对待上司或者上级要尊重，轻视或者不尊重他们对自己没有好处。做领导或者上级的，也要尊重属下的人格，不能有欺侮或慢待的言行。领导和下属之间都应该以平等和理解的心态对待彼此。能做领导的人，自然有他的长处，他的地位也需要受到尊重；做下属的，也不一定久居人下，也有自己的人格和才能。

轻视领导就失去了礼节，慢待下属就失去了恩惠。没了礼节就产生恶感，而没了恩惠也就没人亲近。

所以，上下之道，要遵循一定的规则和礼节。

原典

近臣不重，远臣轻之。

王氏曰："君不圣明，礼衰、法乱；臣不匡政，其国危亡。君王不能修德行政，大臣无谨惧之心；公卿失尊敬之礼，边起轻慢之心。近不奉王命，远不尊朝廷；君上者，须要知之。"

解释

这里有两层含义。其一是说中央领导人身边的大臣如果得不到信任、重用，远离中央的地方官吏也会看不起他们。这样一来，中央的高官就没有威信，就不好办事。所以，中央的领导要敢于用人。齐桓公放权于管仲，称霸一世；刘玄德委政于孔明，终成鼎立；唐太宗以魏征为鉴，才有贞观之治……这都是历史的明证。

另一层含义是相反的，是说中央领导身边的大臣如果不尊重中央政府，那么地方的领导就会对中央政府产生轻视的心理；中央的大臣不执行中央的政策指示，地方上就更不尊重中央政府了。这样一来，中央政府就失去了威信。

原典

自疑不信人，自信不疑人。

注释

注曰：暗也。明也。

王氏曰："自起疑心，不信忠直良言，是为昏暗；己若诚信，必不疑于贤人，是为聪明。"

解释

没有自信的人，对自己都疑神疑鬼，就不可能相信别人，也听不进人家的忠告良言，这就是昏庸糊涂；有自信的人，绝不会轻易怀疑别人。

自疑同时又怀疑他人，是由于对局势看不清、情况摸不透，没有把握；自信还能相信别人，是由于全局在胸，先机在手，胜算在握。

原典

枉士无直友。

注释

王氏曰："谄曲、奸邪之人，必无忠诚之友。"

解释

所谓：物以类聚，人以群分。喜欢阿谀谄媚、行事奸邪的小人，就不会有真诚善良的朋友。做领导的喜欢听好话，就自然会有吹捧奉承之徒来接近他；喜欢美色，就自然有人投其所好，送来美女。

所以，要交到真诚的朋友，有忠心的下属，自己首先应该做人正直。

原典

曲上无直下。

注释

注曰：元帝之臣则弘恭、石显是也。

王氏曰："不仁无道之君，下无直谏之士。士无良友，不能立身；君无贤相，必遭危亡。"

解释

常言说："上有所好，下有所效。"居高位者品德不端，邪癖放浪，身边就会聚集投其所好的奸佞小人或臭味相同的怪诞之徒。楚王好细腰，国人尽饿死；汉元帝庸弱无能，才导致弘恭、石显这两个奸宦专权误国；宋徽宗爱踢球，因重用高俅而客死他乡；唐敬宗的宰相李逢吉死党有八人，另有八人为其附庸，凡有求于他的，必先通过这十六人，故被称为"八关"、"十六子"……一部中国历史，如此类事例，俯拾皆是。

所以，不讲仁义、没有德行的领导，就没有敢说真话的部下。人没有好朋友的帮助，不能立身于天下；做领导的没有贤德的部下，也一定会失败。

原典

危国无贤人，乱政无善人。

注释

注曰：非无贤人、善人，不能用故也。

王氏曰："谗人当权，恃奸邪害忠良，其国必危。君子在野，无名位，不能行政；若得贤明之士，辅君行政，岂有危亡之患？纵仁善之人，不在其位，难以匡政、直言。君不圣明，其政必乱。"

解释

在危机四伏、动荡不安的国家，找不到德才兼备的贤人；在政治腐败、治理混乱的国家，没有善良的人。不是说真的没有贤人和善人，而是因为在那样的局面和社会风气之下，奸人和小人才吃得开；善良的人不愿意同流合污，必然受到迫害，真正有才干的人也不会受到重用，所以，只能选择逃避了。

举例

当年孔子想去晋国实现他的政治理想，他和弟子们已经走到了晋国边境的黄河之滨，听到赵简子杀了辅佐他的贤大夫鸣犊，于是取消了投靠赵简子的计划。

所以，从人才的流向，就可以看出一个国家的兴亡。孔子说：有智慧道德的人，首先要回避动荡不安的时代，其次要远离祸乱危险的地域，再次是避开女色的诱惑，最后是回避流言四起的场所。这是中国古代知识分子自我保护的经验之谈。

原典

爱人深者求贤急，乐得贤者养人厚。

注释

注曰：人不能自爱，待贤而爱之；人不能自养，待贤而养之。

王氏曰："若要治国安民，必得贤臣良相。如周公摄政辅佐成王，或梳头、吃饭其间，闻有宾至，三遍握发，三番吐哺，以待迎之。欲要成就国家大事，如周公忧国、爱贤，好名至今传说。

聚人必须恩义，养贤必以重禄；恩义聚人，遇危难舍命相报。重禄养贤，辄国事必行中正。如孟尝君养三千客，内有鸡鸣狗盗者，皆

恭养、敬重。于他后遇患难，狗盗秦国孤裘，鸡鸣函谷关下，身得免难，还于本国。孟尝君能养贤，至今传说。”

解释

这里讲的依然是人才对于事业的重要。做领导的，不但要有求贤若渴之心，而且要有厚禄高薪养才之意。

只要是人才，他的才干必然不同于普通人，他的要求也自然不能和普通人一样对待，没有优厚的待遇，留不住人才。

《吕氏春秋》说：最高明的人发现人才，中等的人善于做事，最差的人才着眼于发财。得到十匹好马不如得到一个伯乐，得到十把宝剑，不如得到一个高明的铸剑人，得地千里，不如得到一个圣人。

举例

秦穆公要称霸的时候，繇余来自戎，百里溪来自宛，蹇叔来自宋。正是这些人才的帮助，才为秦国称霸的建立和后来的统一奠定了基础。

原典

国将霸者士皆归。

注释

赵杀鸣犊，故夫子临河而返。

解释

国家有了称霸的迹象和打算的时候，有才能的人就争相来归附。因为当一个国家处在上升过程中时，需要大批的人才，而那些有才能的人看见了建功立业、施展抱负的机会，就会前来投奔。所以，在历史上，每个处于兴盛中的国家，无一不人才辈出，群星灿烂。

《吕氏春秋》说：土地从属于城市，城市从属于人民，人民从属于贤者。

举例

战国时齐国的孟尝君、楚国的春申君都以养士而闻名，而他们养的宾士都在关键时刻发挥了重要的作用。

原典

邦将亡者贤先避。

注释

注曰：若微子去商，仲尼去鲁是也。

解释

和上面的情形相反，一个国家正在走下坡路的、将要灭亡的话，贤明的人将纷纷逃离故园，避难他乡。正在衰败中的国家，真正的人才都得不到重视和使用，奸臣当道，小人横行，他们只有选择离开或者装糊涂了。所以，历史上正在走向灭亡的国家，大都人才凋零。

举例

魏晋南北朝的时候，许多才识之士，或遁入空门，成了一代高僧，或隐逸山林，自甘清贫。诸葛亮说：“苟全性命于乱世，不求闻达

于诸侯。”这句话充分表达了乱世时贤德之士的心态。孔子说的“危邦不入，乱邦不居”也是这个意思。

原典

地薄者，大物不产；水浅者，大鱼不游；树秃者，大禽不栖；林疏者，大兽不居。

注释

注曰：此四者，以明人之浅之道德；国之浅则无忠贤也。

王氏曰：“地不肥厚，不能生长万物；沟渠浅窄，难以游于鲸鳌。君王量窄，不容正直忠良；不遇明主，岂肯尽心于朝。

高鸟相林而栖，避害求安；贤臣择主而佐，立事成名。树无枝叶，大鸟难巢；林若稀疏，虎狼不居。君王心志不宽，仁义不广，智谋之人，必不相助。”

解释

这里继续引申吸引人才的道理：如果做领导的自身无德无才，气量狭窄，就无法吸引人才，有了人才也不会利用。正如：土壤不肥沃，生产不出甘美之物；水浅的地方，游不来大鱼；没有枝叶的树木，引不来大鸟；树林不茂盛，藏不住虎狼之类的大野兽。

原典

山峭者崩，泽满者溢。

注释

注曰：此二者，明过高、过满之戒也。

王氏曰："山峰高峻，根不坚固，必然崩倒。君王身居高位，掌立天下，不能修仁行政，无贤相助，后有败国、亡身之患。

池塘浅小，必无江海之量；沟渠窄狭，不能容于众流。君王治国心量不宽，恩德不广，难以成立大事。"

解释

山太高了容易崩裂，水太满了容易外溢。这里的意思是，做人不能骄傲自满，应该谦虚为怀。

骄傲的人气量狭小，谦虚的人恢弘大度。所谓"满招损、谦受益"。当人处在危难困苦之时，大多数人会警策奋发、励精图治；一旦发达，便放纵骄横。因此古今英雄，善始者多，善终者少；创业者众，守成者鲜。这也是人性之常有的弱点。

《淮南子》说：物盛则衰，乐极则悲，日中而移，月盈而亏。所以，聪明睿智的人应该谦虚，多闻善辩的人应该知道自己的无知，勇敢而有毅力的人应该知道有所畏惧，富贵的人应该节俭，德施天下的人应该礼让。如果违反了以上五个方面就有危险。

举例

让吴国称霸诸侯的是夫差，让吴国灭亡的也是夫差；文种的智慧，可以辅助弱小的越国使之强大，但不能保全自己；苏秦的智谋，可以挂六国的相印，抵制强大的秦国，但后来却使自己死于非命。原因都在于他们在功成之后自满了。

原典

弃玉取石者盲。

注释

注曰：有目与无目同。

王氏曰："虽有重宝之心，不能分拣玉石；然有用人之志，无智别辨贤愚。商人探宝，弃美玉而取顽石，空废其力，不富于家。君王求士，远贤良而用谗佞；枉费其禄，不利于国。贤愚不辨，玉石不分；虽然有眼，则如盲暗。"

解释

抛弃美玉，怀抱顽石的，实在是有眼无珠的瞎子。虽然有用人的打算，但不能区分人才的高下优劣，甚至宠信奸佞而远离贤臣，这就和扔了美玉、留下顽石一样的愚昧无知。

举例

历史上这样的事例不胜枚举，如楚怀王罢黜屈原，而任用靳尚；宋高宗罢黜李纲而任用秦桧，都是用奸而不用贤，最终导致国破家亡。所以，做领导的，在用人之前，必须先知人、识人，看清人的本质和真相。

原典

羊质虎皮者辱。

注释

注曰：有表无里，与无表同。

王氏曰："羊披大虫之皮，假做虎的威势，遇草却食；然似虎之形，不改羊之性。人倚官府之势，施威于民；见利却贪，虽妆君子模样，不改小人非为。羊食其草，忘披虎皮之威。人贪其利，废乱官府之法，识破所行谲诈，返受其殃，必招损己、辱身之祸。"

解释

本来是羊，却披上一张虎皮，装出老虎的威严，但伪装迟早会揭穿。这里的意思紧接上文，就是要善于观察人，不能被人的外表所迷惑。有些人善于伪装，外表冠冕堂皇，但内心是虚弱的，所谓色厉内荏是也；有些人样子像谦谦君子，满口的仁义道德，但行为却改不了小人的猥琐和卑鄙，因为人的本性难以改变。

举例

三国时的袁绍一开始似乎雄心万丈，名气很大，他还企图假借陈琳的名望给自己贴金，蒙了不少人，但最终还是敌不过曹操。唐朝的徐敬业借重骆宾王的文章号召天下讨伐武则天，最终也没什么成就。原因在于，他们的名声虽然很大，但本事和谋略不行。

原典

衣不举领者倒。

注释

注曰：当上而下。

王氏曰："衣无领袖，举不能齐；国无纪纲，法不能正。衣服不提领袖，倒乱难穿；君王不任大臣，纪纲不立，法度不行，何以治国安民？"

解释

这里有两层含义：其一是说，做事情要有章法，讲规矩，不能乱来，就像穿衣服的时候，应该让领子在上，如果把领子弄到下面，就穿乱套了。同样的道理，治理国家、经营企业也要有规则、有法度，分清上下先后，才会秩序井然、有条有理。

其二是说，做事情应该分清主次，区别纲目，抓住中心和关键。领子就是衣服的纲，抓住了领子衣服才齐整，所谓纲举目张，不能眉毛胡子一把抓。

《鬼谷子》说：做事情成功的关键在于控制别人，而不能被人家控制；控制人就要掌握权力，被人控制就失去了命脉。

《韩非子》说：救火的时候，如果领导一个人拿着水壶去救火的话力量很小，但如果他拿着鞭子驱使人就可能有一万人来救火。

《淮南子》说：虽然占据了优势的人，他所拥有的看上去不多，但实际上却很多；他所持守的很简单，但所控制的范围却很广阔。所以，一根木头可以支撑起一个千钧重的屋子，不足五寸的钥匙可以打开厚重的城门。这和材料的大小没关系，是因为所处的地位关键啊。

举例

穰苴做齐国将军的时候，杀了怕死的贾庄，军威大振。管仲做齐国的宰相，首先开辟盐田让百姓致富。商鞅在秦国变法，在集市上以扛木头树立威信。高祖刘邦进入咸阳的时候，首先约法三章，安定民心。诸葛亮治理蜀国，首先严明法制。这些人都是在千头万绪之中，抓住了关键，所以，让政策很快就见了成效。

原典

走不视地者颠。

注释

注曰：当下而上。

王氏曰："举步先观其地，为事先详其理。行走之时，不看田地高低，必然难行；处事不料理顺与不顺，事之合与不合；逞自恃之性而为，必有差错之过。"

解释

这里也有两层含义。其一是，走路的时候，眼不看地，而是仰面望天，没有不栽跟头的。这句话是说应该看下面的时候，就不应该看上面，上下的顺序不能颠倒了。其二是，做事情应该脚踏实地，早打基础，早做谋划，扎扎实实做人，认认真真做事，才能无往而不胜。

《淮南子》说：成就一件事情很难，失败很容易；建立好名声很难，而毁了自己很容易。千里长堤，可以毁于小小的蝼蚁，很大的屋宇可以被烟囱里的火焚烧。所以，尧告诫自己：战战兢兢，日慎一日。

原典

柱弱者屋坏，辅弱者国倾。

注释

注曰：才不胜任，谓之弱。

王氏曰："屋无坚柱，房宇歪斜；朝无贤相，其国危亡。梁柱朽烂，房屋崩倒；贤臣疏远，家国倾乱。"

解释

房子的梁柱不坚固，房子就容易毁坏。辅佐国家的大臣软弱无能，国家就会衰败倾覆。这里强调的，还是人才对于国家或者事业的重要性。

《易经》说：德行很薄位置却很尊贵、智慧不够图谋却很大、力量不大负担却很沉重，这种人没有不失败的。

《管子》说：大木头不能放到薄墙上。

举例

春秋时的卫灵公荒淫无道，但诸侯不敢去攻打他，为什么呢？孔子说："是因为他有人才啊，仲叔圉负责外交，祝鮀负责宗庙，王孙贾负责军队，有这些人帮助他，谁敢打他啊？"同样，称霸春秋的齐桓公也不是一个十分贤德的明君，只是由于管仲的才干和谋略才使他得以称霸。管仲一死，齐国大乱，桓公横尸数月，蛆虫满地，都无人安葬。伍子胥辅吴，吴国灭越败楚，威震中原，子胥一死，吴国亦亡。这又从反面证明将相乃君王之左膀右臂，将相强则国亦强。将相无能，国家怎么可能强大呢？

原典

足寒伤心，人怨伤国。

注释

注曰：夫中和之气，生于足，而流于四肢，而心为之君，气和则天君乐，气乖则天君伤矣。

王氏曰："寒食之灾皆起于下。若人足冷，必伤于心；心伤于寒，后有丧身之患。民为邦本，本固邦宁；百姓安乐，各居本业，国无危困之难。差役频繁，民失其所；人生怨离之心，必伤其国。"

解释

脚底下寒冷就会伤害全身心；老百姓有了怨恨之心，国家就要衰败了。

中医的理论，人感应天地之气最直接的部位是脚，因为双脚天天与大地接触。地气是通过脚流注全身的，人若中气充和，则身心安泰；中气不足，则易受伤害。脚之于人，犹民之于君。人无脚不立，国无民不成。足为人之根，民为国之本。可惜人们往往尊贵其头面、轻慢其手足，就像昏君尊贵其权势、轻慢其臣民一样。

举例

孟子说："民为贵，君为轻。"魏征说："怨不在天，可畏惟人，载舟覆舟，所宜深慎。"说的都是同样的道理。秦朝的灭亡，是由于民怨的积累；王莽的失败，是由于人民怀念汉初的无为而治、与民休息的政策。治与乱的根本在于是否得民心。所谓"得人者昌，失人者亡"是也。

原典

山将崩者，下先隳；国将衰者，人先弊。

注释

注曰：自古及今，生齿富庶，人民康乐，而国衰者，未之有也。

王氏曰：“山将崩倒，根不坚固；国将衰败，民必先弊，国随以亡。”

解释

山要崩溃的时候，下面的根基先毁坏。国家要衰弱的时候，民生必先凋敝。古今中外，使人民富裕安乐的国家没有遭遇灭亡的。所以，天下大治之道在于养民、安民，欲国强必先富民。与民争利，横征暴敛，国家就危险了。

原典

根枯枝朽，人困国残。

注释

注曰：长城之役兴，而秦国残矣！汴渠之役兴，而隋国残矣！

王氏曰：“树荣枝茂，其根必深。民安家业，其国必正。土浅根烂，枝叶必枯。民役频繁，百姓生怨。种养失时，经营失利，不问收与不收，威势相逼征；要似如此行，必损百姓，定有雕残之患。”

解释

树根枯烂，树干和树枝必然朽坏；百姓贫困，国家必然残破。

秦、隋王朝之所以被推翻，只因筑长城、开运河榨尽了全国的民力、赋力。

原典

与覆车同轨者倾，与亡国同事者灭。

注释

注曰：汉武欲为秦皇之事，几至于倾；而能有终者，末年哀痛自悔也。桀纣以女色而亡，而幽王之褒姒同之。汉以阉宦亡，而唐之中尉同之。

王氏曰：“前车倾倒，后车改辙；若不择路而行，亦有倾覆之患。如吴王夫差宠西施，子胥谏不听，自刎于姑苏台下。子胥死后，越王兴兵破了吴国，自平吴之后，迷于声色，不治国事；范蠡归湖，文种见杀。越国无贤，却被齐国所灭。与覆车同往，与亡国同辙，必有倾覆之患。”

解释

历史的经验必须借鉴，历史的教训必须铭记，不能重蹈覆辙。跟随前面翻车的人走同一条轨道，也要翻车；与前代亡国之君做同样的事，也要灭亡。汉武帝不记取秦始皇因求仙而死于途中的教训，几乎使国家遭殃，幸亏他在晚年有所悔悟；唐昭宗不以汉末宦官专权为鉴，同样导致了唐王朝的灭亡和“五代十国”的混乱局面。

举例

桀纣因为女色而亡国，周幽王不接受教训，也因宠爱褒姒而灭国。宋朝的岳飞因为打算迎接二帝而被高宗讨厌怀疑，明朝的于谦也因为立景帝而被英宗怀疑。这都是同轨者倾，同辙者灭的例子。

原典

见已往，慎将来；恶其迹者，预避之。

注释

注曰：已失者，见而去之也；将来者，慎而随之也。恶其迹者，急履而恶迹，不若废履而无行。妄动而恶，不若绌心而无动。

王氏曰："圣德明君，贤能之相，治国有道，天下安宁。昏乱之主，不修王道，便可寻思平日所行之事，善恶诚恐败了家国，速即宜先慎避。"

解释

这里依然是警告人们要以史为鉴，注意吸取前人失败的经验教训，谨慎地做出重要的决策，对已经出现失败迹象的事情，早做预防，趋吉避凶。

《淮南子》说：圣人谨小慎微，行动不失时机。又说：一般人都知道预防灾患，却不知道怎么样防止灾患发生，实际上，避免灾患发生，要比事后救灾容易。又说：好的医生在没病的时候就治疗了，所以，病就不发作；圣人在没有祸患的时候就着手治理了，所以，国家就没有祸患。

举例

三国时的袁绍、刘表，都是因为废长子，在继承问题上造成了内乱。曹操的小儿子曹植，文才斐然，很得曹操的宠爱，曹操就打算立他为继承人。曹操就这件事问谋士贾诩，贾诩沉默不语，曹操一再追问，贾诩说："我刚才有个想法，我想到了袁绍、刘表父子的故事。"曹操大笑，打消了废长子的念头。

原典

畏危者安，畏亡者存。夫人之所行，有道则吉，无道则凶。

吉者，百福所归；凶者，百祸所攻；非其神圣，自然所钟。

注释

注曰：有道者，非己求福，而福自归之；无道者，畏祸愈甚，而祸愈攻。岂以神圣为之主宰？乃自然之理也。

王氏曰："得宠思辱，必无伤身之患；居安虑危，岂有累己之灾。恐家国危亡，重用忠良之士；疏远邪恶之徒，正法治乱，其国必存。

行善者，无行于己；为恶者，必伤其身。正心修身，诚信养德，谓之有道，万事吉昌。

心无善政，身行其恶；不近忠良，亲谗喜佞，谓之无道，必有凶危之患。

为善从政，自然吉庆；为非行恶，必有危亡。祸福无门，人自所召；非为神圣所降，皆在人之善恶。"

解释

所谓：正反相生，祸福相依。危机往往潜伏在成功的背后，所以，人要有忧患意识，担心危险的才能安全，害怕灭亡的才能生存。一个人的行为只要合乎道义，就会吉祥喜庆，否则凶险莫测。有道德的人，无心求福，福报自来；多行不义的人，有心避祸，祸从天降。只要所作所为上合天道、下合人道，自然百福眷顾，吉祥长随。反之，百祸齐攻，百凶缠身。这里并没有神灵主宰，实为自然之理、因果之律。

所以说，成败在谋，安危在道，祸福无门，唯人自招。

只有居安思危、处逸思劳、心存善念，才能无往而不利。

《淮南子》说：圣人为善，不是为了出名，但名就随之而来，不是为利，但利也自然来到，这就是“有道则吉”。

《吕氏春秋》说：自己的行为失去了德行，名声自然就不好了。所以百丈高的松树先被伤了根，然后上面才枯槁，这就是“无道则凶”。

《淮南子》又说：了解自己的不埋怨别人，了解命运的不埋怨天，祸福都是自己造成的，这就是“非其神圣，自然所钟”。

举例

战国时期七雄争霸，以齐国和楚国的力量为最强，他们并不是不如秦国，但最终六国还是被秦国灭掉了。汉朝末年，天下大乱，拥兵割据一方的豪杰也有很多，袁绍和袁术的势力就远超过曹操，但最终却被曹操平定。这都是因为他们安于现状、没有深谋远虑的结果。

原典

务善策者，无恶事；无远虑者，有近忧。

注释

王氏曰：“行善从政，必无恶事所侵；远虑深谋，岂有忧心之患。为善之人，肯行公正，不遭凶险之患。凡百事务思虑远行，无恶亲近于身。

心意契合，然与共谋；志气相同，方能成名立事。如刘先主与关羽、张飞；心契相同，拒吴、敌魏，有定天下之心；汉灭三分，后为蜀川之主。”

解释

决策正确，才没有祸患。而没有深谋远虑，就不能避免眼前的担忧。

这里还是接着上文，讲述立身处世的大原则，阐述祸福存亡的道理。人生在世，立身为本，处世为用。立身要以仁德为根基，处事要以谋略为手段。若以仁德为出发点，同时又善用权谋，有了机遇，可保成功；如若时运不至，亦可谋身自保，不至于有什么险恶的事发生。只图眼前利益，没有长远谋虑的人，就连眼前的忧患也无法避免。俗语云："人无远虑，必有近忧；但行好事，莫问前程。"说的也正是这个意思。

举例

事情总在发展变化。安危相互伴随，没有一劳永逸。秦始皇统一天下，鉴于周朝因分封诸侯而导致天下大乱，于是改为中央集权制，意图永保太平，但想不到被项羽所灭。刘邦考虑到秦朝是因为中央集权造成孤立而灭亡，又开始分封诸侯，非刘姓不王，但却造成了七国之乱。西汉因外戚篡权而灭亡，刘秀的东汉因此抑制后党的势力，却又毁灭在宦官的手里。宋太祖鉴于唐朝的藩镇割据，杯酒释兵权，削弱地方的势力，却带来了辽金的侵略。所以，祸福同源，吉凶相依，只有居安思危，时刻警策，才能常保平安。

原典

同志相得，同仁相忧。

注释

注曰：舜有八元、八凯。汤则伊尹。孔子则颜回是也。文王之闳、散，微子之父师、少师，周旦之召公，管仲之鲍叔也。

王氏曰：“君子未进贤相怀忧，谗佞当权，忠臣死谏。如卫灵公失政，其国昏乱，不纳蘧伯玉苦谏，听信弥子瑕谗言，伯玉退隐闲居。子瑕得宠于朝上大夫，史鱼见子瑕谗佞而不能退，知伯玉忠良而不能进。君不从其谏，事不行其政，气病归家，遗子有言：‘吾死之后，可将尸于偏舍，灵公若至，必问其故，你可拜奏其言。’灵公果至，问何故停尸于此？其子奏曰：‘先人遗言：见贤而不能进，如谗而不能退，何为人臣？生不能正其君，死不成其丧礼！’灵公闻言悔省，退子瑕，而用伯玉。此是同仁相忧，举善荐贤，匡君正国之道。”

解释

本文和以下的14句是总结人与人的利害分合、相争相斗、贵贱胜败的道理。无论结交朋友、谋划事业，领导属下都不可不深刻领会。

志向相同的人，自然情投意合，都怀有忧患天下的人道主义，也必定能患难与共。

举例

舜时有号称“八元、八凯”之臣，他们都忠肃贤惠、明正笃诚；成汤见伊尹而拜之为相；颜回仁而固穷，被孔子引为得意门生；文王因有闳夭、散宜生，武王师事姜太公，才日见强盛；当纣王的太师与少师见纣王无道，使得国将灭亡时，微子便与之结伴而去；周公、召公同心同德，辅佐周室，才使周王朝得享八百年天下；管仲、鲍叔牙都是大仁大义的君子，所以才成就了齐桓公的霸业。还有张良投奔刘邦，刘备礼遇诸葛亮。这都是“同志相得，同仁相忧”的生动例子。

原典

同恶相党。

注释

注曰：商纣之臣亿万，盗跖之徒九千是也。

王氏曰：“如汉献帝昏懦，十常侍弄权，闭塞上下，以奸邪为心腹，用凶恶为朋党。不用贤臣，谋害良相；天下凶荒，英雄并起。曹操奸雄，董卓谋乱，后终败亡。此是同恶为党，昏乱家国，丧亡天下。”

解释

为非作歹、作恶多端的恶人肯定要党同伐异，勾结在一起。据说商纣王的奸臣恶党数以万计，春秋时期的盗跖聚众九千。汉献帝时，十常侍结党营私，导致天下大乱。

原典

同爱相求。

注释

注曰：爱利，则聚敛之臣求之；爱武，则谈兵之士求之。爱勇，则乐伤之士求之；爱仙，则方术之士求之；爱符瑞，则矫诬之士求之。凡有爱者，皆情之偏、性之蔽也。

王氏曰：“如燕王好贤，筑黄金台，招聚英豪，用乐毅保全其国；隋炀帝爱色，建摘星楼宠萧妃，而丧其身。上有所好，下必从之；信用忠良，国必有治；亲近谗佞，败国亡身。此是同爱相求，行善为恶，成败必然之道。”

解释

有相同爱好的人，自然会互相访求。晋惠帝爱财，身边的官吏全是巧取豪夺的贪官污吏。秦武王好武，大力士任鄙、孟贲加官晋爵。燕王喜欢贤德之人，就筑黄金台，招纳英雄豪杰，国家因而富强。隋炀帝喜欢美女，就建摘星楼宠爱萧妃，导致国破家亡。

大凡有所痴爱的人，性情一般都比较偏激怪诞。这种人往往会情被物牵、智为欲迷，这是人性的弊病。

原典

同美相妒。

注释

注曰：女则武后、韦庶人、萧良娣是也。男则赵高、李斯是也。

解释

都是美人，就相互嫉妒，同为倾城倾国之貌的佳丽，彼此总要争风吃醋；都是有才干的大臣，就相互争宠，相互倾轧。

举例

唐朝的武则天嫉妒同样是美人的韦庶人、萧良娣；杨贵妃嫉妒美貌的江采萍。而为了在秦二世面前争宠，赵高就嫉妒李斯。

原典

同智相谋。

注释

注曰：刘备、曹操；翟让、李密是也。

解释

所谓“一山不容二虎”，智谋和权术相当的人，一定会相互谋划算计对方，视对方为敌手。

举例

三国末年魏国的名将钟会图谋陷害邓艾，战国时代赵国的名将廉颇侮辱蔺相如，都是嫉妒对方。

原典

同贵相害。

注释

注曰：势相轧也，视同敌也。

王氏曰：“同居官位，其掌朝纲，心志不和，递相谋害。”

解释

同样的富贵发达，具有同等权势地位的人，往往相互排挤，彼此倾轧，甚至不择手段，相互残杀。

举例

汉朝末年，奸臣董卓被杀之后，李傕、郭汜就相互倾轧。太平军占领南京之后，韦昌辉、杨秀清也相互猜忌，争权夺利。

原典

同利相忌。

注释

注曰：害相刑也。

解释

追逐共同的利益就相互疑忌；以致相互迫害。

举例

比如：战国时代的李斯和韩非，都是深通谋略的人，就相互戒备，最终李斯陷害了韩非。三国时代曹操、刘备、孙权三雄并立，就相互征伐。

原典

同声相应，同气相感。

注释

注曰：五行、五气、五声散于万物，自然用应感也。

解释

有共同语言的自然易于沟通，愿意彼此呼应。气韵、旋律相同的就会相互感应，发生共鸣。金、木、水、火、土五种自然元素和宫、商、角、徵、羽五种韵律，融合在自然界的各种物质中，有相同属性的则相互感应。人也一样，共同的志向和爱好才能使人们团结在一起。

举例

历史上最有名的例子就是钟子期和伯牙的故事。钟子期一死，伯牙碎琴废声，因为他再也找不到知音了。秦朝末年，陈胜、吴广在大泽乡揭竿而起，项羽、刘邦等群起响应也是同样的例子。

原典

同类相依，同义相亲，同难相济。

注释

注曰：六国合纵而拒秦，诸葛通吴以敌魏。非有仁义存焉，特同难耳。

王氏曰："圣德明君，必用贤能良相；无道之主，亲近谄佞谗臣；楚平王无道，信听费无忌，家国危乱。唐太宗圣明，喜闻魏征直谏，国治民安，君臣相和，其国无危，上下同心，其邦必正。

强秦恃其威勇，而吞六国；六国合兵，以拒强秦；暴魏仗其奸雄，而并吴蜀，吴蜀同谋，以敌暴魏。此是同难相济，递互相应之道。"

解释

同一类人相互依存，主义和信仰相同的人相互亲近，灾难相同则相互帮助。这里揭示了人与人之间、国与国之间关系残酷而势力的一面：他们的相互救济和支援，并非出于口头上叫喊的仁义之类动人的口号，而纯粹是共同的利害关系使然。所以，只有永远的利益，而没有永远的朋友。

举例

春秋时，晋国智氏霸道，韩、赵、魏三家联合起来瓜分了它；秦国凭着自己的强大企图吞并六国，而六国合兵抗拒强秦；三国时代魏国强盛，吴国和蜀国联合起来抵抗它，都是同样的道理。

原典

同道相成。

注释

注曰：汉承秦后，海内凋敝，萧何以清静涵养之。何将亡，念诸将俱喜功好动，不足以知治道。惟曹参在齐，尝治盖公、黄老之术，不务生事，故引参以代相位耳。

王氏曰："君臣一志行王道以安天下，上下同心施仁政以保其国。萧何相汉镇国，家给馈饷，使粮道不绝，汉之杰也。卧病将亡，汉帝亲至病所，问卿亡之后谁可为相？萧何曰：'诸将喜功好勋俱不可，惟曹参一人而可。'萧何死后，惠皇拜曹参为相，大治天下。此是同道相成，辅君行政之道。"

解释

所谓道不同者不相与谋，只有志同道合者才可以托付大事。

举例

汉朝建立之初，秦朝横征暴敛造成的民生凋敝还没有恢复，丞相萧何采取清静无为、与民休息的政策，使得百姓富裕、生活安定。他要死的时候，皇帝亲自到他身边，问谁可以继承他？萧何说："很多大将都想建功立业，有所作为，但他们并不了解治理国家的道理，只有曹参一个人可以。"当时曹参在齐地做行政长官，他崇尚黄老之术，不

做与百姓争利的事情。于是，曹参继承了萧何的职位，从而天下大治。

原典

同艺相规，同巧相胜。

注释

注曰：李镒之贼扁鹊，逄蒙之恶后羿是也。规，非之也。

王氏曰："同于艺业者，相窥其好歹；共于巧工者，以争其高低。巧业相同，彼我不伏，以相争胜。"

解释

所谓同行是冤家，操同样的技艺、做同样职业的人，往往相互嫉妒，竞争激烈，瞧不起对方。这既是人性使然，也是饭碗使然。

举例

自古文人相轻，武夫相讥。上古时代，后羿善射，逄蒙把他的技艺学到手后就杀了他；秦国的太医令李醯虽然没本事，却对扁鹊高明的医道非常嫉妒，在扁鹊巡诊到秦国时，他派人刺杀了扁鹊。

原典

此乃数之所得，不可与理违。

注释

注曰：自"同志"下皆所，行可预。智者，知其如此，顺理则行之，逆理则违之。

王氏曰：“齐家治国之理，纲常礼乐之道，可于贤明之前请问其礼；听问之后，常记于心，思虑而行。离道者非圣，违理者不贤。”

解释

上述种种人事兴衰成败的经验，并非人力可为，乃是事物发展变化的客观规律，或因形势所逼，或因人性使然。真正有智慧的人应对这些道理有深刻的洞察，凡符合这些道理的，就顺势发展；凡违背这些道理的，就因势利导，随机应变。运用之妙，存乎一心。

原典

释己以教人者逆，正己以化人者顺。

注释

注曰：教者以言，化者以道。老子曰：“法令滋彰，盗贼多有。”教之逆者也。“我无为，而民自化；我无欲，而民自朴。”化之顺者也。

王氏曰：“心量不宽，见责人之小过；身不能修，不知己之非为，自己不能修政，教人行政，人心不伏。诚心养道，正己修德，然后可以教人为善，自然理顺事明，必能成名立事。”

解释

自己做不到，却要求他人做到；对自己放松，却对他人严格，这就违背了常理，成不了大事。只有自己先以身作则，才能诱导和感化别人去做，这样就事事顺遂。

老子说：“一个国家的法令愈是苛暴繁杂，强盗奸贼也越多。”这是因为逆天道而教导民众，就要出现天下大乱的局面。老子还说：做

人主的清静无为，老百姓自然而然会走上文明的轨道；做人主的清心寡欲，老百姓自然而然会温顺安分。顺天道而以德化人，国力、民风必将日益改观，天下大治、富强繁荣的局面也会不求而至。

原典

逆者难从，顺者易行；难从则乱，易行则理。

注释

注曰：天地之道，简易而已；圣人之道，简易而已。顺日月，而昼夜之；顺阴阳，而生杀之；顺山川，而高下之；此天地之简易也。顺夷狄而外之，顺中国而内之；顺君子而爵之，顺小人而役之；顺善恶而赏罚之。顺九土之宜，而赋敛之；顺人伦，而序之；此圣人之简易也。夫乌获非不力也，执牛之尾而使之欲行，则终日不能步寻丈尺；以环桑枝贯其鼻，三尺之绳縻其颈，童子服之，风于大泽，无所不至者，盖其势顺也。

王氏曰："治国安民，理顺则易行；掌法从权，事逆则难就。理事顺便，处事易行；法度相逆，不能成就。"

解释

如果违背天地人世的常理，就不能领导别人，也难以让人家跟从你；而顺着常理去做，什么事情都简单易行。别人不跟从就产生混乱，简单易行做什么都可以成功。

天道、地道的生成、发展和变化，其实是非常简单明白的。圣人推崇的人道也是一样。顺从太阳的晨起暮落、月亮的盈亏圆缺，才有昼夜四时的循环；顺应宇宙阴阳的法则、万物生死交替，自然界才会

有永不止息的无限生机；效法山川的高下，人类就应有等级秩序。这些都是大自然和人世间的客观规律。

按照国家的地理疆界，划分出中国和邻国的分野；根据人的德才品行，授予相应的官职；依照人的实际情况，让他们去做各种具体工作；根据业绩和功劳的大小给予合理的奖赏；按照各地不同的情况征收税赋；根据血缘关系来制定辈分长幼的伦理秩序。这就是圣人法天象地而推崇的社会的客观规律。

上古有名的大力士乌获力大无穷，但让他拉住牛尾使牛走，一天都走不出一丈远。可是如果用桑木做成圆环穿在牛的鼻子上，用三尺长的绳子系在脖子上，小孩子也能随意牵着牛走，就有如风行大泽一样随心所欲。这是为什么呢？因为合乎规律，局势顺利，才能所向无阻啊！

原典

详体而行，理身、理家、理国可也。

注释

注曰：小大不同，其理则一。

王氏曰："详明时务得失，当隐则隐；体察事理逆顺，可行则行；理明得失，必知去就之道。数审成败，能识进退之机；从理为政，身无祸患。体学贤明，保终吉矣。"

解释

如果能够按照上面说的去做，无论是提升自己的道德品质，还是经营家庭、事业，或者治理国家，都可以办到了。

修身、齐家、治国、平天下，方法很多，但道理都是一样的。只是人的性格和感情深不可测、变化多端，或者智谋不够，或者缺乏见识，或者为物欲迷惑，或者顽固偏执，或者迷于虚名，或者贪恋权钱，所以阻塞了聪明，蒙蔽了心智，从而随波逐流、听天由命，这是多么可悲啊！

上述六章，把修身、齐家、治国、平天下的道理阐述得完备而精详，让你洞察时事，领会事物的发展趋势，了解祸福得失的法则，明确进退成败之道，无论修养自身、经营事业，还是为官从政，都能够得心应手、无往不利。

素书白文

素者，符先天之脉，合玄元之体，在人则为心，在事则为机，冥而无象，微而难窥，秘密而不可测，笔之于书，天地之秘泄矣。

谷城山人黄石公授

韩人张子房受

宋人张商英参

原始章

道原于天，贤人君子体道而行，则盛衰成败，治乱去就间，自无不当，惟道重则行，道亦重，故穷达之际，君子审焉。

夫道、德、仁、义、礼，五者一体也。

道者，人之所蹈，使万物不知其所由。德者，人之所得，使万物各得其所欲。仁者，人之所亲，有慈惠恻隐之心，以遂其生成。义者，人之所宜，赏善罚恶，以立功立事。礼者，人之所履，夙兴夜寐，以成人伦之序。

夫欲为人之本，不可无一焉。

贤人君子，明于盛衰之道，通乎成败之数，审乎治乱之势，达乎去就之理。

故潜居抱道以待其时。若时至而行，则能极人臣之位；得机而动，则能成绝代之功。如其不遇，没身而已。是以其道足高，而名重于后代。

此章揭道之体，析道之用，为贤人君子者不可离道，亦不可轻试，特以处穷处达之法言之，见时不可违，机不可失，不然，以道殉人，名亦何重之有。

正道章

德足以怀远，信足以一异，义足以得众，才足以鉴古，明足以照下，此人之俊也。

行足以为仪表，智足以决嫌疑，信可以使守约，廉可以使分财，此人之豪也。

守职而不废，处义而不回，见嫌而不苟免，见利而不苟得，此人之杰也。

此章豪俊杰三者，总于道中，炼到出人头地处，或谓杰胜豪，豪胜俊，便属支离，并非立言本旨。

求人之志章

绝嗜禁欲，所以除累；抑非损恶，所以禳过；贬酒阙色，所以无污；避嫌远疑，所以不误；博学切问，所以广知；高行微言，所以修身；恭俭谦约，所以自守；深计远虑，所以不穷；亲仁友直，所以扶颠；近恕笃行，所以接人；任材使能，所以济务；殚恶斥谗，所以止乱；推古验今，所以不惑；先揆后度，所以应卒。设变致权，所以解

结；括囊顺会，所以无咎；橛橛梗梗，所以立功；孜孜淑淑，所以保终。

道非志弗见，故绝嗜禁欲等语总以勉人之志，志无渗漏，即为体道之君子矣。

本德宗道章

夫志心笃行之术，长莫长于博谋，安莫安于忍辱；先莫先于修德，乐莫乐于好善；神莫神于至诚，明莫明于体物；吉莫吉于知足，苦莫苦于多愿；悲莫悲于精散，病莫病于无常；短莫短于苟得，幽莫幽于贪鄙；孤莫孤于自恃，危莫危于任疑，败莫败于多私。

此章言本必本德，宗必宗道，然非志心笃行者，不能体道合德，中间言言吃紧。

遵义章

义者，人之所宜，赏善罚恶，以立功立事，唯遵义则事功不堕，否则，其弊立见矣。

以明示下者暗，有过不知者蔽，迷而不返者惑，以言取怨者祸，令与心乖者废，后令缪前者毁。怒而无威者犯，好众辱人者殃；戮辱所任者危，慢其所敬者凶。

貌合心离者孤，亲谗远忠者亡。

近色远贤者昏，女谒公行者乱，私人以官者浮，凌下取胜者侵，名不胜实者耗。

略己而责人者不治，自厚而薄人者弃废，以过弃功者损，群下外异者沦，既用不任者疏，行赏吝色者沮，多许少与者怨，既迎而拒者乖。

薄施厚望者不报，贵而忘贱者不久，念旧恶而弃新功者凶。用人不得天者殆，强用人者不畜。为人择官者乱，失其所强者弱。决策于不仁者险，阴计外泄者败，厚敛薄施者凋。战士贫游士富者衰。货赂公行者昧。

闻善忽略，记过不忘者暴。所任不可信，所信不可任者浊。牧人以德者集，绳人以刑者散。小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。赏不服人，罚不甘心者叛。赏及无功，罚及无罪者酷。听谗而美，闻谏而仇者亡。能有其有者安，贪人之有者残。

此章因前章道与德以见义，在所必遵，故历指其如此，贤人君子稍有疏漏，人品事功无一不堕，则志心笃行为尤要云。

安礼章

礼者，人之所履，不安于理，便多乖违之象，故以安礼结之。治身治家治智，舍此不可。至其用兵处尤约而该，舜之舞干而苗格，非安礼与?

怨在不舍小过，患在不预定谋；福在积善，祸在积恶；饥在贱农，寒在堕织；安在得人，危在失上；富在迎来，贫在弃时。

上无常躁，下多疑心；轻上生罪，侮下无亲；近臣不重，远臣轻之；自疑不信人，自信不疑人；枉士无正友，曲上无直下；危国无贤人，乱政无善人。

爱人深者求贤急，乐得贤者养人厚；国将霸者士皆归，邦将亡者贤先避；地薄者大物不产，水浅者大鱼不游；树秃者大禽不栖，林疏者大兽不居；山峭者崩，泽满者溢。弃玉取石者盲，羊质虎皮者辱；衣不举领者倒，走不视地者颠；柱弱者屋坏，辅弱者国倾；足寒伤心，人怨伤国；山将崩者，下先隳；国将衰者，人先弊；根枯枝朽，人困国残；与覆车同轨者倾，与亡国同事者灭；见已往，慎将来；恶其迹者，预避之。

畏危者安，畏亡者存。夫人之所行，有道则吉，无道则凶。

吉者，百福所归；凶者，百祸所攻；非其神圣，自然所钟。

务善策者，无恶事；无远虑者，有近忧。重可使守固，不可使临阵。贪可使攻取，不可使分阵。廉可使守主，不可使应机。五者各随其材而用之。

同志相得，同仁相忧，同恶相党，同爱相求，同美相妒，同智相谋，同贵相害，同利相忌，同声相应，同气相感，同类相依，同义相亲，同难相济，同道相成，同艺相规，同巧相胜。此乃数之所得，不可与理违。

释己以教人者逆，正己以化人者顺。逆者难从，顺者易行；难从则乱，易行则理。

详体而行，理身、理家、理国可也。

此章见理身理家理国，必须豫为图维，故援理以决之，援数以明之，总见道、德、仁、义、礼为，为人之本，为治家治国之要，反复申详得失之理，治乱之形与夫用兵之要罔不备具矣。

素書目錄

第一章
原始
第二章
正道
第三章
求人之志
第四章

本德宗道

第五章

遵義

第六章

安禮

素書

素者符先天之脉合玄元之體在人則爲心在事則爲机寘而無象微而難窺秘密而不可測筆之於書天地之秘洩矣

穀城山人黃石公授
韓人張子房受
宋人張商英參

原始章

道原於天賢人君子體道而行則盛衰成敗治亂去就間自無不當惟道重則行道亦重故窮達之際君子審焉

夫道德仁義禮。五者一體也。道者人之所蹈。使萬物不知其所由。德者人之所得。使萬物各得

其所欲。仁者人之所親。有慈惠惻隱之心。以遂其生成。義者人之所宜。賞善罰惡以立功立事。禮者人之所履。夙興夜寐。以成人倫之序。夫欲（五者實相爲用而不分總歸下道妙）爲人之本。不可無一焉。賢人君子明於盛衰之道。通乎成敗之數。審乎治亂之勢。達乎去就之理。故潛居抱道以待其時。若時至而行。則能極人臣之位。得機而動。則能成絕代之功。如其不遇。沒身而已。是以其道足高。而名重於後代。

此章揭道之體析道之用爲賢人君子者不可離道亦不可輕試恃以處窮處達之法言之見時不可違机不可失不然以道殉人名亦何重之有

正道章

德足以懷遠。信足以一異。義足以得衆。才足以鑒古。明足以照下。此人之俊也。行足以爲儀表。智足以決嫌疑。信可以使守約。廉可以使分財。此人之豪也。守職而不廢。處義而不回。見嫌而不苟免。見利而不苟得。此人之傑也。

此章俊豪傑三者總於道中錬到出人頭地處

或謂傑勝豪豪勝俊便屬支離必非立言本旨

求人之志章

絕嗜禁欲所以除累。抑非損惡所以禳（祛除）過。貶酒闕色所以無污。避嫌遠疑（於迹無嫌於心無疑）所以不誤。博學切問所以廣知。高行微言所以修身。恭儉謙約所以自守。深計遠慮所以不窮。親仁友直所以扶顛。近恕篤行所以接人。任材使能所以濟務。殫惡斥讒所以止亂。推古驗今所以不惑。先揆後度所以應卒。設變致權所以解結。括囊順會所以

無咎橛橛（不搖不屈）梗梗所以立功孜孜淑淑所以保終

道非志弗見故絕嗜禁欲等語總以勉人之志志無滲漏卽爲体道之君子矣

本德宗道章

夫志心篤行之術長莫長於博謀安莫安於忍辱先莫先於修德樂莫樂於好善神莫神於至誠（清明在躬志氣如神）明莫明於體物吉莫吉於知足苦莫苦於多願悲莫悲於精散病莫病於無常短莫短於苟得幽莫幽於貪鄙孤莫孤於自恃危莫危於任

疑敗莫敗於多私。

此章言本必本德宗必宗道然非志心篤行者不能体道合德中間言言喫緊

遵義章

義者人之所宜賞善罰惡以立功立事唯遵義則事功不驟否則其弊立見矣

以明示下者闇。有過不知者蔽。迷而不返者惑。以言取怨者禍。令與心乖者廢。後令繆前者毀。怒而無威者犯。好衆辱人者殃。戮辱所任者危。慢其所敬者凶。貌合心離者孤。親讒遠忠者亡。

近色遠賢者惛。女謁公行者亂。如世仙客爲相是也私人以官者浮。淩下取勝者侵。名不勝實者耗。畧己而責人者不治。自厚而薄人者棄廢。如漢祖之於淮陰以過棄功者損。羣下外異者淪。既用不任者疏。項羽之刻印是也行賞恡色者沮。多許少與者怨。既迎而拒者乖。薄施厚望者不報。貴而忘賤者不久。念舊惡而棄新功者凶。用人不得天者殆。操用關羽終歸于劉强也彊用人者不畜。爲人擇官者亂。失其所彊者弱。決策於不仁者險。陰計外泄者敗。厚

歛薄施者凋戰士貧遊士富者衰貨賂公行者昧聞善忽畧記過不忘者暴所任不可信所信不可任者濁牧人以德者集繩人以刑者散小功不賞則大功不立小怨不赦則大怨必生賞不服人罰不甘心者叛賞及無功罰及無罪者酷聽讒而美聞諫而仇者亡能有其有者安自有其有則必逸身安貪人之有者殘

此章因前章道與德以見義在所必遵故歷指其如此賢人君子稍有疎漏人品事功無一不累則志必篤行爲尤要云

安禮章

禮者人之所履不安於理便多乖違之象故以安禮結之治身治家治智含此不可至其用兵處尤約而該舜之舞干而苗格并安禮與

怨在不捨小過。患在不預定謀。福在積善。禍在積惡。饑在賤農。寒在墮織。安在得人。危在失上。富在迎來。貧在棄時。上無常躁。躁靜無常羣情猜疑下多疑心。輕上生罪。侮下無親。近臣不重。遠臣輕之。淮南王之於平津侯是也自疑不信人。自信不疑人。枉士無正友。曲上無直下。危國無賢人。亂政無善人。愛人深者求賢急。樂得賢

者養人厚。國將霸者士皆歸。邦將亡者賢先避。地薄者大物不產。水淺者大魚不遊。樹禿者大禽不棲。林疎者大獸不居。山峭者崩。澤滿者溢。棄玉取石者盲。羊質虎皮者辱。衣不舉領者倒。走不視地者顛。柱弱者屋壞。輔弱者國傾。足寒傷心。人怨傷國。山將崩者下先隳。國將衰者人先弊。根枯枝朽。人困國殘。與覆車同軌者傾。與亡國同事者滅。見巳往愼將來惡其迹者預避

嫌疑

之畏危者安畏亡者存夫人之所行有道則吉
無道則凶吉者百福所歸凶者百禍所攻非其
此二語復總收前段
神聖自然所鍾務善策者無惡事無遠慮者有
近憂重可使守固不可使臨陣貪可使攻取不
可使分陣廉可使守主不可使應機五者各隨
其材而用之同志相得同仁相憂同惡相黨同
愛相求同美相妒同智相謀同貴相害同利相
忌同聲相應同氣相感同類相依同義相親同

難相濟同相成同藝相規同巧相勝此乃數之所得不可與理違釋已以敎人者逆正已以化人者順逆者難從順者易行難從則亂易行則理詳體而行理身理家理國可也

此章見理身理家理國必須豫爲圖維故援理以決之援數以明之總見道德仁義禮爲爲人之本爲治家治國之要反覆申詳得失之理治亂之形與夫用兵之要罔不備具矣

黄石公传

（明）慎懋赏　撰

原文

黄石公者，吾不知其何如人，亦不知其所自始。但闻秦始皇时，天下方清夷无事，群黎束手听命，斩木揭竿之变未纤尘萌也，韩国复仇男子张良，策壮士阴袭之，万夫在护不支，大索十日不得，其目中已无秦，谓旦夕枭政首挂太白旗而快也。

今译

黄石公，不知道他是什么样的人，也不知道他从哪里来。只是听说秦始皇统一六国后，天下刚刚太平无事，老百姓都很老实，斩木揭竿造反的大事还没有丝毫的苗头。韩国的复仇男子张良，策划壮士袭击秦始皇，但秦始皇的护卫太多，没有刺杀成功，秦始皇大肆搜捕张良，用了十天也没找到他。张良的眼里早已没有秦国，放话早晚割了秦始皇的脑袋，将其挂到太白旗上才快活。

原文

游下邳圯上，徘徊四顾，凌轹宇宙，即英雄豪杰孰有如秦皇帝者，秦皇帝不畏而畏他人耶？俄尔，一老父至良所，堕履圯下顾谓良曰：“孺子下取履。”良愕然，为其老，强忍下取履，跪进，老父以足受之，良大惊。老父去里许，还曰：“孺子可教矣。后五日平明与我期此。”良怪之，曰：“诺。”五日平明往，老父已先在，怒曰：“与老人

期，后，何也？去，后五日早会。”良鸡鸣而往，老父又先在，复怒曰：“后，何也？去，后五日复早来。”

今译

张良游荡到下邳的一座桥上，他徘徊四顾，气势足以凌驾宇宙之上。英雄豪杰还有超过秦始皇的吗？他连秦始皇都不怕，还怕谁呢？不一会儿，一个老人来了，把自己的鞋弄掉到了桥下，他回头对张良说：“小子，到桥下把鞋给我拿来。”张良很吃惊，但看他是个老人，就强忍着怒气下去，帮他取回鞋，又跪着递上去，老人伸出脚让张良给他穿上，张良就更加吃惊了。老人走了一里多地，又回来了，对张良说：“小子可以教育啊，五天之后的早晨在这里等我。”

张良感到奇怪，说：“好。”五天之后的早晨，张良去的时候，老人已经在那里，老人怒了，说：“和老人约会，你却来晚了，为什么？你走，五天后再来。”五天之后，鸡一叫张良就去了，可是老人又已经先到了，老人又怒了，说：“怎么又来晚了，走吧，五天后再来。”

原文

良乃夜半往，有顷，老人来，喜曰：“孺子当如此。”乃出一编曰：“读是则为王者师。后十三年，子求我济北谷城山下。”遂去，不复见。

旦视其书，乃太公兵法，良奇之，因诵习以说他人，皆不能用。以说沛公，辙有功。由是解鸿门厄，销六国印，击疲楚，都长安，以有天下。其自为谋，则起布衣、复韩仇、为帝师，且当其身免诛夷诏狱之惨。

今译

五天之后，张良半夜就去了。过了一会儿，老人来了，高兴地说："小子就应该如此。"于是拿出一本书来说："读了它可以做帝王的老师。十三年之后，你到济北谷城山下找我。"说完走了，张良再也没见过他。

张良看那本书，是《太公兵法》（译者注：实为《素书》），确是奇书，于是他反复吟咏学习。之后张良就游说别人，但没人用他。后来游说刘邦，终于成功了。他帮助刘邦解脱了鸿门宴的困厄，销毁了准备分封六国的王印，打败了楚国，定都长安，统一了天下。他为自己谋划，则从平民而奋起，报了韩国的大仇，做了皇帝的老师，而且在功成名就之后，没有像韩信等人那样遭到杀身之祸。

原文

后十三年，过谷城山，无所见，乃取道旁黄石葆而祠之，及良死，并葬焉，示不忘故也，故曰"黄石公"。鸣呼，良之所遇奇矣！或曰：老人神也！愚则曰："此老氏者流，假手于人以快其诛秦灭项之志而已，安享其逸者也。"聃之言曰："善摄生者无死地。"又曰："代司杀者，是谓代大匠斫，夫代大匠斫，希有不伤手矣。"此固巧于避斩杀，而善于掠荣名者，是以知其非神人也。苏轼之言曰："张良出荆轲聂政之计，以侥幸于不死，老人深惜之，故出而教之。"

今译

与老人见面的十三年之后，张良到了谷城山，但什么也没见到，就把路边的黄石拿回去供奉起来。到他死的时候，把书一起埋葬，以表示没有忘记老人。老人则被称为"黄石公"。哎呀，张良真是奇遇啊，有人说：老人是神。我却认为，老人是老子的信徒。他不过是假手于人，以实现他推翻秦朝消灭项羽的目的，而自己则逍遥安逸。老子说："善于保存自己，不接近危险的地方。"还说："代替杀手去执行

任务的，就和代替木匠去砍木头一样，很少有不伤到手的。”黄石公就是巧于避开危险而又善于获取荣誉和名声的人，所以他不是神人。

苏轼说：“张良做出了荆轲、聂政一类刺杀的事情，但侥幸没死，老人很为他惋惜，所以出面教导他。”

原文

夫爱赤子者，为之避险绝危。老人之于良也，尝试之秦项戈矛之中，而肩迹于韩彭杀戮之际。如是而谓之爱也奚可哉?

今译

但我认为，真正爱护青年的话，应该让他躲避危险。而老人对于张良，是让他去秦朝和项羽的戈矛之中，在韩信、彭越的刀枪杀戮之下担当重任，这怎么能说是爱护张良呢?

素书原评

原文

秘诫曰:“不许传于不神不圣之人,若非其人,必受其殃,得其人而不传者,亦受其殃。”

汉梁肃曰:“黄帝方平蚩尤时,乃玄女起符风后行诛,汉祖方征秦项时,乃黄石授书留侯,演成易称人,谋鬼谋百姓与能。”又曰:“神道设教,而天下服。”

今译

素书的秘诫上说:“不许传于才具平常、智力低下之人,如果传给了这样的人,必有灾祸。但如果遇到应该传的人而不传,也会遭到报应。”

汉朝的梁肃说:“黄帝消灭蚩尤的时候,有天上的玄女送给他兵符,然后才取得胜利。汉高祖刘邦征讨秦和项羽时,黄石公授书给张良辅佐刘邦达到目的,说明神鬼和百姓都帮助他。”又说:“把这件事情说得那么神奇,是为了让天下人服从。”

原文

宋苏轼曰:“子房受书于圯上老人,其事甚怪,安知非秦之世,有隐君子者,出而试之,世不察以为鬼物,亦已过矣。子房以盖世之才,不为伊尹、太公之谋,而特出于荆轲聂政之计,以侥幸于不死,

此圯上老人之所深惜。老人者，以为子房才有余，而忧其度量之不足，故深折其少年刚锐之气，使之忍小忿而就大谋尔。”

今译

宋朝苏轼说：“张良受书于圯上老人，这件事很奇怪。也许是因为秦的无道，有隐士企图拯救世人才授书给张良，但一般人不理解，以为很奇怪，那就错了。张良乃是盖世奇才，不像伊尹和姜太公那样，去辅佐君王，却做出了荆轲、聂政那样鲁莽的举动，只是侥幸没死，这使圯上老人为他感到惋惜。老人认为张良才能有余、度量不够，所以想要挫挫他青年人的刚锐之气，以便让他学会忍耐小的屈辱从而成就大的谋略。”

原文

明程敏政曰：“留侯遇圯上老父之事若近于怪。以予观之，殆读史者不审也，史记老父与留侯约，异日见济北谷城山，黄石即我也，后留侯果得而祠之。味史之言，乃老父自谓其年已迈，后当葬彼，以黄石置其处，亦犹庄子所谓索我于枯鱼之肆耳，留侯得而祠之，盖尊其冢上之物，示不忘其人也，今乃谓老父化为黄石，其理也哉。”

今译

明朝程敏政说：“张良遇到圯上老人的事情近于神怪之谈，但依我看，是读史的人没看明白真相。史书上记载老人和张良约好：将来在济北谷城山上看到黄石就是我。后来张良果然在那里见到一块黄石并把它供奉起来。仔细想来，可能是老人感到年纪大了，死后应该葬在济北谷城山，把黄石放在那里，就和庄子说的到卖干鱼的摊上找他是一样的。张良把黄石供奉起来，是尊重老人墓上之物，以示不忘记老人。今天的人们说老人化为黄石，就是这个道理。”

原文

王玮曰:“按黄石公记，黄石镇星之精也。黄者，星也，石者，星质也。而太史公、班孟坚皆谓学者，多言无鬼神，如良所见老父，予书亦异也，岂可谓非天乎? 盖真以黄石为鬼神也，与昌黎韩子以桃源为神仙何异哉? 眉山苏公曰:‘黄石公古之隐君子也，是可以祛千载之惑矣。’然必赖程公之言、苏公之意、始白。”

汪宗伊曰:“子房击秦博浪为韩报仇，黄石公壮其志而惜其轻于用才也，于是命之取履，以折其气，再与之期，以固其坚忍之志，然后授之书，使效于用，厥后子房运筹决胜，辅刘灭项，附耳封信，辟谷请留，固不出黄石范围之内也。”

今译

王玮说:“查关于黄石公的记载。黄石是镇星的精灵，黄是一种星，这种星的本质是石头。司马迁、班固都是学者，不相信鬼神，但写到张良遇到老人的事情，也说很奇怪，难道说是他们不懂天意吗? 但如果真以为黄石为鬼神，那和韩愈将桃源当作神仙有什么区别呢? 苏轼说黄石公是古代的隐士，这种说法真可以解除千古的迷惑，但只有看了程敏政的话，苏轼的意思才更明白。”

汪宗伊说:“张良在博浪沙袭击秦始皇为韩国复仇，黄石公佩服他的志气但惋惜他轻用了自己的才能，于是，让他给自己拿鞋，以挫他的锐气，又和他约会，以巩固他的坚韧之气，然后授书给他，让他去应用。后来，张良运筹帷幄，决胜千里，辅佐刘邦灭了项羽，献给刘邦封韩信为王的计策，在功成之后，又辞官去学习辟谷之道，都不出黄石公的设计范围。”

素书考

（宋）张商英　辑

按《黄石公三略》三卷、《兵书》三卷、《三奇法》一卷、《阴谋军秘》一卷、《五垒图》一卷、《内记敌法》一卷、《秘经》一卷、《张良经》一卷、《素书》六编。

《前汉列传》黄石公圯上所授《素书》，以《三略》为是，盖传闻之误也。

晋乱，盗发子房冢，于玉枕中获此《书》，凡一千三百言，上有秘戒云。

四库全书素书提要

原文

《素书》一帙，盖秦隐士黄石公之所传，汉留侯子房之所受者。词简意深，未易测识，宋臣张商英叙之详矣，乃谓为不传之秘书。呜呼！凡一言之善，一行之长，尚可以垂范于人而不能秘，是《书》黄石公秘焉。得子房而后传之，子房独知而能用，宝而殉葬；然犹在人间，亦岂得而秘之耶！

予承乏常德府事政，暇取而披阅之。味其言率，明而不晦；切而不迂，淡而不僻；多中事机之会，有益人世。是又不可概以游说之学，纵横之术例之也。但旧板刊行已久，字多模糊，用是捐俸余翻刻，以广其传，与四方君子共之。

弘治戊午岁夏四月初吉蒲阴张官识

今译

《素书》一卷，据说乃秦朝隐士黄石公所作，传给了汉代谋士张良。该书语言简练、含义深远，不是轻易就能够领会的，宋代的大臣张商英对此有详细的叙述，并称它为无法传授的秘籍。哎呀！凡是一句好话、一技之长，都可以做人家的典范，而不能秘而不宣，所以，黄石公一定是找不到合适的人，不愿意传授啊。后来，他发现了张良，并把《素书》传授给他，张良不但了解了该书的精髓，而且能够运用于实践，他太珍惜这本书了，所以拿它来为自己殉葬。现在，该书被重新发现，难道我也把它隐藏起来吗?

我在常德府做事，有空就翻阅它。这本书语言直白，说理明确而不晦涩，论事切中要害而不迂腐，平实而不偏激，对事物的发展变化有深刻的把握，有益于学习做人处世。它内容博大精深，又不同于普通的游说之学，也不是简单的纵横之术。

这本书的旧版已经刊行很久了，字迹很多也模糊了，因此我捐出俸禄重新翻刻此书，以便广为流传，与天下的君子共同分享它。

（出自《钦定四库全书》）